



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Examensarbete kandidatnivå FEKK01 15ECTS, höstterminen 2007

## **Innovation genom motiverade team**

- *Ett innovationsfrämjande verktyg för tillväxtföretag*

**Handledare:**

Dan Kärreman

Håkan Lagerquist

**Författare:**

Sofie Bredinger

Camilla Siu

Gustav Söderlund

# Sammanfattning

<b>Examensarbetets titel:</b>	Innovation genom motiverade team
<b>Seminariedatum:</b>	18 januari, 2008
<b>Ämne/kurs:</b>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
<b>Författare:</b>	Sofie Bredinger, Camilla Siu, Gustav Söderlund
<b>Handledare:</b>	Dan Kärreman, Håkan Lagerquist
<b>Nyckelord:</b>	Innovation, team, teamprocesser, motivation, tillväxtföretag
<b>Syfte:</b>	Identifiera och förklara kombinationen mellan innovation, teamprocesser och motivation i ett tillväxtföretag med avsikt att skapa ett innovationsfrämjande analysverktyg med praktiska användningsområden.
<b>Metod:</b>	Kvalitativ ansats, iterativ metod, semistrukturerade intervjuer.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Nyare teorier kring teamprocesser, främst av Doolen, Hacker & Van Aken och Cohen, Ledford & Spreitzer och klassiska ansatser inom motivation av Adams, Locke och Vroom samt nyare innovationsteorier främst av Chapman Wood och Brown & Deguid.
<b>Empiri:</b>	Primärdata utgör semistrukturerade intervjuer med medarbetare från produktutveckling och tillverkning i verkstadsföretaget CeDe Group AB, som befinner sig i en tillväxtfas.  Sekundärdata består av företagets årsredovisning, hemsida, samt övrigt officiellt material från företaget.
<b>Resultat:</b>	Motivation främjar innovation, men innovationsprocesser måste samtidigt ta hänsyn till organisationens förutsättningar. Det krävs en jämvikt mellan flexibilitet och struktur i organisationen där team är ett optimalt sätt att skapa en sådan balans. Resultatet presenteras även i analysverktyget ITM med praktiska tillämpningsområden.

# Abstract

- Title:** Innovation through Motivated Teams
- Seminar Date:** January 18<sup>th</sup> 2008
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points (UPC or ECTS-cr)
- Authors:** Sofie Bredinger, Camilla Siu, Gustav Söderlund
- Advisors:** Dan Kärreman, Håkan Lagerquist
- Key words:** Innovation, team, team processes, motivation, growth companies
- Purpose:** To identify and explain the combination of innovation, team processes and motivation in a growth company with the intention to create an analytic tool with a practical field of application which fosters innovation.
- Methodology:** Qualitative perspective, iterative method, semi structured interviews.
- Theoretical perspectives:** Newer theories about team processes, mainly by Doolen, Hacker & Van Aken and Cohen, Ledford & Spreitzer and classical theoretical approaches in motivation by Adams, Locke and Vroom. And newer theories about innovation mainly by Chapman Wood and Brown & Deguid.
- Empirical foundation:** Primary data consist of semi structured interviews with co-workers from Product Development and Workshop in the engineering company Cede Group, which faces a growth phase.
- Secondary data consist of the annual report of the company, its home page, and other official material provided by the company.
- Conclusions:** Motivation fosters innovation, but innovation processes also need to take an organization's conditions into account. It demands a balance between flexibility and structure in an organization, where team is an optimal way of creating such a balance. The results are also presented in the analytic tool ITM which has practical implications.

*”Det krävs ett helt nytt sätt att tänka för att lösa de  
problem vi skapat med det gamla sättet att tänka.”*

/Albert Einstein

# Förord

Under höstterminen 2007 har vi under tio veckors tid arbetat med detta examensarbete. Det har varit en lärorik tid med ett intressant ämne och en mycket välfungerande grupp.

Utan vårt fallföretag hade resultatet av examensarbetet inte varit möjligt och vi vill därför framföra ett stort tack till CeDe Group AB för ovärderlig access till intressant information. Vi skulle även vilja framföra ett tack till våra handledare Dan Kärreman och Håkan Lagerquist för intressanta infallsvinklar och råd.

Trevlig läsning!

Lund den 18 januari 2008

Sofie Bredinger

sofie.bredinger@gmail.com

Camilla Siu

camilla.siu.462@student.lu.se

Gustav Söderlund

soderlund.gustav@gmail.com

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDANDE ORD .....</b>	<b>9</b>
1.1	BAKGRUND .....	9
1.2	TEORETISKA ANSATSER INOM OMRÅDET .....	10
1.3	PROBLEMDISKUSSION OCH FRÅGESTÄLLNING .....	11
1.4	SYFTE .....	12
1.5	AVGRÄNSNINGAR.....	13
1.6	DISPOSITION .....	14
<b>2</b>	<b>METOD.....</b>	<b>15</b>
2.1	DEN KVALITATIVA ANSATSEN .....	15
2.1.1	<i>Iterativ metod.....</i>	<i>15</i>
2.1.2	<i>Metodkritik.....</i>	<i>16</i>
2.2	KÄLLOR OCH KÄLLKRITIK .....	17
2.2.1	<i>Semistrukturerade kvalitativa intervjuer.....</i>	<i>17</i>
2.2.2	<i>Befintlig företagsdata och elektroniska källor .....</i>	<i>20</i>
2.2.3	<i>Teorikritik .....</i>	<i>20</i>
<b>3</b>	<b>TEORI .....</b>	<b>22</b>
3.1	TEORETISK REFERENSRAM .....	22
3.2	INNOVATION .....	23
3.2.1	<i>Vår tolkning av innovationsprocessen.....</i>	<i>23</i>
3.2.2	<i>Vårt val av intern innovationsprocessmodell .....</i>	<i>24</i>
3.3	TEAMTEORIER .....	26
3.3.1	<i>Cohen, Ledford &amp; Spreitzer.....</i>	<i>26</i>
3.3.2	<i>Doolen, Hacker och Van Aken .....</i>	<i>27</i>
3.4	MOTIVATION I ARBETSPROCESSEN .....	29
3.4.1	<i>Expectancy-teorin.....</i>	<i>30</i>
3.4.2	<i>Organisatorisk rättvisa och Equity-teorin .....</i>	<i>31</i>
3.4.3	<i>Målteori.....</i>	<i>31</i>
3.5	TEORIDISKUSSION .....	32
<b>4</b>	<b>CEDE GROUP AB.....</b>	<b>37</b>
4.1	VAL AV FALLFÖRETAG.....	37
4.2	CEDE GROUP AB.....	37
4.2.1	<i>Företagets branschbeskrivning .....</i>	<i>38</i>
4.2.2	<i>Företagets arbetsprocess .....</i>	<i>39</i>

4.2.3	<i>Strategiskt urval av medarbetare</i> .....	39
4.3	INNOVATION, TEAM & MOTIVATION PÅ CEDE GROUP .....	40
4.3.1	<i>Design och feedback</i> .....	40
4.3.2	<i>Integration</i> .....	43
4.3.3	<i>Kunskapsflöden</i> .....	44
4.3.4	<i>Processtöd</i> .....	45
<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>46</b>
5.1	STEGEN MOT INNOVATION .....	46
5.1.1	<i>Innovationsidentifiering – steg 1</i> .....	46
5.1.2	<i>Måluppbyggnad – steg 2</i> .....	50
5.1.3	<i>Innovationsskapande och lärande – steg 3 och 4</i> .....	52
5.1.4	<i>Utvärdering – steg 5</i> .....	57
5.2	UPPSUMMERING AV ANALYS .....	59
5.3	ANALYSVERKTYGET ITM .....	60
<b>6</b>	<b>AVSLUTANDE ORD</b> .....	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>66</b>
7.1	SKRIFTLIGA KÄLLOR.....	66
7.2	ÖVRIGA KÄLLOR.....	68
7.3	MUNTliga KÄLLOR.....	68
7.4	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	68
<b>BILAGA 1</b>	.....	<b>69</b>
<b>BILAGA 2</b>	.....	<b>70</b>

## A      **Figurförteckning**

FIGUR 1:1	Kombination av tre perspektiv .....	12
FIGUR 3:1	Kombination av tre perspektiv .....	22
FIGUR 3:2	Expectancy – teorin .....	31
FIGUR 3:3	Design & Feedback .....	33
FIGUR 3:4	Integration.....	33
FIGUR 3:5	Kunskapsflöden .....	34
FIGUR 3:6	Processtöd.....	34
FIGUR 3:7	Integrerad teorimodell.....	36
FIGUR 5:1	Analysverktyget ITM.....	62

# **B      Tabellförteckning**

TABELL 3:1 Chapman Wood vs. Nadler..... 24



# 1 Inledande ord

*För att överföra vetenskaplig kunskap till fysisk verklighet måste vetenskap, teknologi, ekonomi, entreprenörskap, ledning och administration integreras. Det är detta som kallas innovationsprocessen, den som lägger en grund för den kritiska förståelse som ledning, produktutvecklare och verkstadspersonal måste ha, för att leda morgondagens företag.<sup>1</sup>*

## 1.1 Bakgrund

I tidningen Campus sista nummer för 2007 ryms ett stort reportage som visar att både företag och anställda vinner på att vara mer innovativa. Det beskrivs att kreativitet är nödvändigt för att stärka företags konkurrenskraft, men många företag fokuserar dock för mycket på att vara effektiva och glömmer därmed bort vikten av innovation. Reportaget berättar bland annat att skapande och kreativitet måste bli en del av processen.<sup>2</sup>

Det är inte bara tidningen Campus, som anser att innovation är viktigt. Svenska staten lägger också mycket vikt vid innovation. Den statliga myndigheten Vinnovas speciella ansvarsområde är innovationer kopplade till forskning och utveckling – det vill säga nyskapande, framgångsrika produkter, tjänster eller processer med vetenskaplig bas. Vinnova är underställt näringsdepartementet och har en årsbudget på 1,7 miljarder kronor och 180 medarbetare.<sup>3</sup> Detta visar tydligt att innovation är något som prioriteras som en viktig framgångsfaktor. Därför krävs ett större behov av teoretisk kunskap kring innovation och hur man kan främja innovationsutveckling i företag.

---

<sup>1</sup> Twiss, B.C. (1980)

<sup>2</sup> Jändel, N., Sund, M. (2007)

<sup>3</sup><http://www.vinnova.se/Om-VINNOVA/>, 2007-11-09, 11:55

## 1.2 Teoretiska ansatser inom området

En av de första forskarna inom ämnet innovation var österrikaren Joseph Schumpeter. Han definierade innovation som förändringar i sammansättningen av produktionsfaktorer<sup>4</sup>. Edqvist et al beskriver hur Schumpeter skilde mellan produkt- och processinnovationer. En produktinnovation definieras som introduktionen av en ny produkt eller service, medan en processinnovation istället är introduktionen av en ny produktionsmetod. Processinnovationer delas vidare in i tekniska och organisatoriska processinnovationer. De tekniska består av att minska resursinsatsen genom teknisk utveckling medan de organisatoriska istället är nya sätt att organisera företagsaktiviteter.<sup>5</sup> En stor del av dagens forskning kring innovation kretsar kring att skapa de rätta förutsättningarna för innovation samt *hur* organisationer bör utformas så att innovation faktiskt uppstår. Nadler och Tushman menar att framtidens framgångsrika företag måste vara innovativa inom strategiutveckling och organisationsdesign<sup>6</sup>. Nadler menar vidare att ledare aktivt måste styra organisationen i syfte att åstadkomma innovation och förändring<sup>7</sup>. Chapman Wood menar att detta synsätt må fungera vid radikala förändringar ("once-and-for-all change"), men inte vid upprepade strategiska innovationer. Han menar istället att i den snabbföränderliga verklighet som företag idag konfronteras med kan ledare inte förutsäga vilken typ av innovation som faktiskt kommer att behövas. Chapman Wood argumenterar istället för att innovation och förändring nås genom improvisation och mindre planering.<sup>8</sup> Meningarna går således isär kring hur de rätta förutsättningarna för innovation faktiskt skapas.

Ett vanligt tillvägagångssätt för att skapa dessa förutsättningar är att arbeta i team<sup>9</sup>. Följaktligen ger ett stort antal forskare förslag på hur team bör konstrueras i syfte att bli så välfungerande, kreativa och innovativa som möjligt<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> Schumpeter, J.A. (1927)

<sup>5</sup> Edqvist, C., Hommen, L., Mckelvey, M. (2002)

<sup>6</sup> Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1999)

<sup>7</sup> Chapman Wood, R. (2007)

<sup>8</sup> Chapman Wood, R. (2007)

<sup>9</sup> Eisele, P. (2007)

<sup>10</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006); Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996)mfl.

Ett flertal studier visar att även motivation behövs för att innovation ska uppstå. Sundgren och Styhre använder exempelvis Amabiles begrepp "intrinsic motivation" för att beskriva vad som bör finnas för att innovation ska uppstå; att medarbetare känner intresse, glädje och tillfredsställelse för sina arbetsuppgifter.<sup>11</sup>

Intressant är att undersöka hur renodlade teorier inom motivation och teamprocesser kan relateras till innovation.

### 1.3 Problemdiskussion och frågeställning

Vi finner det intressant att granska hur tillväxtföretag bör organiseras så att de rätta förutsättningarna för innovation uppstår. Verket för näringslivsutveckling, Nutek, beskriver att det behövs fler nya företag, då dessa innebär förändring och innovation. Därför anses de vara den allra viktigaste tillväxtkällan i en ekonomi.<sup>12</sup> Detta bekräftar vårt intresse för området innovation i tillväxtföretag. Dessa är särskilt intressanta att belysa i innovationssyfte, då de verkar befinna sig i två läger samtidigt. Å ena sidan har de etablerade rutiner som tagit dem till tillväxtfasen, men å andra sidan tillhör de den grupp av företag som har störst behov av innovation för att kunna ta sig vidare. Tillväxt och innovation är alltså nära relaterat till varandra.

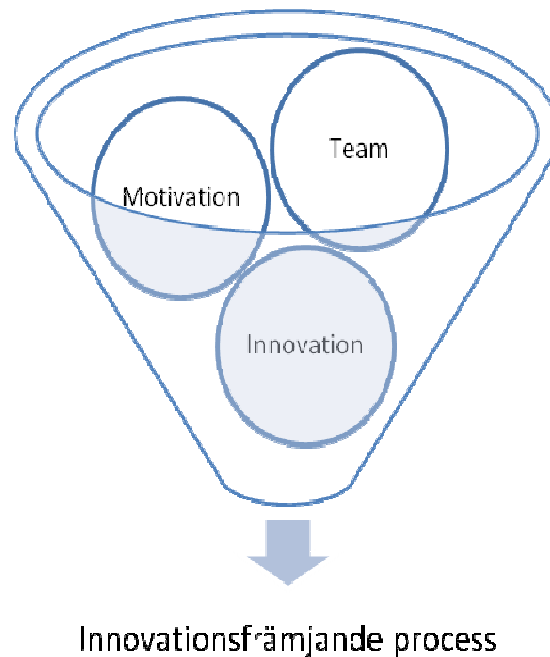
Det finns lika många olika sätt att nå innovation som det finns olika tillväxtföretag. En vinkel vore att undersöka vad det är som gör tillväxtföretag innovativa. Är det arbetsstruktur, idéer, visioner eller något helt annat? Ett än mer tänkvärt perspektiv vore att granska *hur* tillväxtföretag arbetar med innovation, snarare än att bara identifiera vad som gör dem innovativa. Trenden går mot allt planare företagsstrukturer, där betydelsen av teamprocesser i innovationsfrämjande syfte blir allt viktigare. Ytterligare forskning kring företag i tillväxtfasen som berör innovation, motivation och teamprocesser anses vara väl motiverat för att komplettera den befintliga kunskapsmassan. Därför ligger det i vårt intresse att granska hur innovation, team och motivation bör kombineras för att främja innovationsprocessen i tillväxtföretag. Figur 1:1 belyser den förda diskussionen.

---

<sup>11</sup> Sundgren, M., Styhre, A. (2003)

<sup>12</sup> <http://www.nutek.se/sb/d/106>, 2007-12-13, 12:14

Figur 1:1 Kombination av tre perspektiv



Diskussionen och figuren mynnar ut i examensarbetets övergripande frågeställning:

*Hur bör innovation, team och motivation kombineras för att främja innovationsprocessen i ett tillväxtföretag?*

## 1.4 Syfte

Vi vill framhålla hur man bör kombinera innovation, motivationsaspekter och teams arbetssätt i ett tillväxtföretag för att främja innovationsprocessen. Detta gör vi genom att tolka och förstå hur medarbetarna i fallföretaget arbetar och upplever sin arbetssituation. Med målsättningen att kunna utveckla en ny modell av befintlig teori vill vi ta fram ett praktiskt analysverktyg som kan hjälpa både fallföretaget men även andra liknande företag att bibehålla och främja innovation i organisationen genom motiverade team.

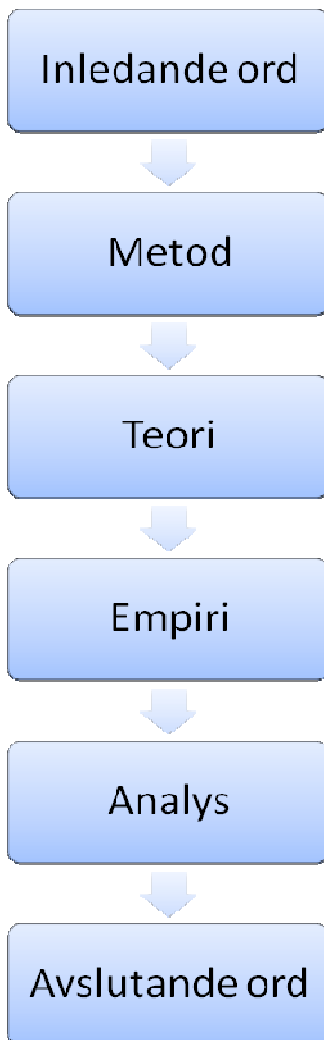
*Identifiera och förklara kombinationen mellan innovation, team och motivation i ett tillväxtföretag med avsikt att skapa ett innovationsfrämjande analysverktyg med praktiska användningsområden.*

## 1.5 Avgränsningar

Examensarbetet avgränsar sig från teorier kring slack i organisationer. Detta innebär att arbetet bortser från ett antal begrepp och förklaringar som hade kunnat vara intressanta för förståelsen av innovation. Vi anser att det intressanta för förståelsen av innovation inte är existensen eller icke-existensen av slack och de områden som berör detta, utan snarare att ta reda på hur faktorerna team och motivation leder till innovation. För ett sådant syfte är andra begrepp inom examensarbetets teoretiska referensramar bättre lämpade.

Fokus ligger på innovationsprocessen och avgränsar sig från diskussion och analys kring innovation som slutprodukt, vilket inte heller är nödvändigt för förståelsen av examensarbetets analys och slutsatser. Inte heller djupare beskrivning av ledarskaprollerna i innovationsprocessen görs. Detta innebär att examensarbetet inte kan ge den fullt heltäckande förståelse av innovation och innovationsprocesser som hade varit önskvärt. För att få det krävs alltför omfattande studier, både vad gäller information och tid. Examensarbetet berör ledarskap där det bedöms som relevant för arbetets syfte och det påverkar således inte resultatet i någon större utsträckning. Alltför allmänna beteendefokuserade och socialkognitiva motivationsteorier samt andra faktorer än medarbetarnas kunskap och kompetens vid utformningen av team görs inte heller. Syftet är inte att utveckla begrepp inom motivation och team utan att använda relevanta begrepp inom områdena för att öka förståelsen för innovationsprocesser.

## 1.6 Disposition



Läsaren introduceras i ämnet genom att få en inblick i området innovation. Kapitlet fortsätter med en problemdiskussion som leder fram till vår frågeställning och examensarbetets syfte.

Här beskrivs det metodval som gjorts för att uppfylla examensarbetets syfte. Kapitlet avslutas med metodkritik.

I detta kapitel redogörs och argumenteras för de teorier som valts för att uppfylla examensarbetets syfte.

Inledningsvis presenteras fallföretaget och dess bransch. Därefter presenteras den insamlade empirin.

Valda teorier och empiri analyseras i syfte att besvara vår frågeställning och samtidigt konstruera ett praktiskt analysverktyg.

Våra slutsatser presenteras och förslag till vidare forskning görs.

## 2 Metod

*Kapitlet klarlägger den ansats examensarbetet genomsyras av och de för- och nackdelar detta innebär för examensarbetets kvalitet. Kapitlet täcker områdena ansats, urval, teknik och trovärdighet.*

### 2.1 Den kvalitativa ansatsen

Kvalitativ forskning lägger oftast tonvikten på vad som sägs, snarare än vad som kan beräknas. Insamlad data ska ses som ett stickprov av befintlig teori, lägga grund för möjligheten att skapa ny teori eller i viss mån fylla kunskapsluckor i befintlig teori<sup>13</sup>. Vi har valt att använda oss av denna metod, då vårt syfte är att få klarhet i ett fenomen, vilket den kvalitativa ansatsen enligt Jacobsen<sup>14</sup>, lämpar sig för.

#### 2.1.1 Iterativ metod

Det iterativa tillvägagångssättet faller sig mest naturligt för oss, då den enligt Bryman & Bell dels utgår från befintlig teori för att beskriva de problem och analyser vi genomför, men dels också försöker utveckla teori genom de data som samlas in<sup>15</sup>.

En strikt deduktiv metod anser vi inte är tillräcklig för att fylla den kunskapslucka vi anser finns inom vårt ämne. Att enbart revidera befintlig teori och bedöma den som sann eller felaktig är inte heller examensarbetets syfte<sup>16</sup>. Att enbart använda en induktiv metod är inte heller att föredra, då detta för det första skulle innebära alltför omfattande studier och för det andra begränsa examensarbetets målsättning för mycket. Vi väljer således den iterativa metoden då den innehåller både induktiva och deduktiva drag även om examensarbetets deduktiva drag överväger något.

---

<sup>13</sup> Bryman, A., Bell, E. (2005)

<sup>14</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>15</sup> Bryman, A., Bell, E. (2005)

<sup>16</sup> Bryman, A., Bell, E. (2005)

## 2.1.2 Metodkritik

Den kvalitativa ansatsen ger möjlighet att strukturera information utifrån variationer, förhållanden och samband, vilket inte är möjligt i samma utsträckning i en kvantitativ analys. Det viktiga är att det inte föreligger några begränsningar för svaren, vilket kan sammanfattas med ordet öppenhet, det vill säga att hänsyn tas till alla infallsvinklar. En kvalitativ ansats är dessutom flexibel, då problemställningen kan revideras om det skulle uppstå motstridigheter eller andra nyanser vid datainsamlingen.<sup>17</sup>

Den största nackdelen som finns med en kvalitativ ansats är svårigheten att behålla objektiviteten i arbetet. Det finns risk för ledande frågor och att undersökarna påverkar det som ska undersökas.<sup>18</sup> Vi tar hänsyn till dessa faktorer i utformningen av intervjuerna så långt som möjligt. Vi lägger stor vikt på att ha samma struktur i alla intervjuer som genomförs och att frågornas beröringspunkter förblir likvärdiga. Då en kvalitativ ansats även är resurs- och tidskrävande är det nödvändigt att behöva prioritera de variabler som ska undersökas, medan andra faktorer tvingas bortfalla<sup>19</sup>. Vi är strategiska i urvalet av intervjupersoner för att få så många nyanser i intervju svaren som möjligt, samtidigt som vi betonar de fokuspunkter examensarbetet berör. Detta underlättas av att vi utformar frågorna efter det teoretiska ramverket. Generaliseringsproblem brukar ses som ytterligare en nackdel, eftersom informationen som ska analyseras kan bli komplex.<sup>20</sup> Detta kan dock även ses som den kvalitativa ansatsens styrka. De nyanser som uppkommer ur företagets realitet är ju trots allt det som ger examensarbetet dess djup. Vi är också medvetna om att vi enbart studerar ett företag, men målsättningen är ändå att resultatet ska kunna generaliseras till viss del. Vi undersöker företagets processer och arbetssätt, vilket även andra organisationer med samma förutsättningar kan ta lärdom av. Om vi bedömer vårt val av ansats enligt LeCompte & Goetz i Bryman och Bell kommer den kvalitativa ansatsen till korta vad gäller den externa reliabiliteten, det vill säga kravet att det som forskas ska kunna replikeras, med tanke på undersökningens natur och betoning på nyanser<sup>21</sup>.

---

<sup>17</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>18</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>19</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>20</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>21</sup> Bryman, A., Bell, E. (2005)



Däremot är den kvalitativa ansatsens styrka att den uppfyller kravet på intern validitet. Genom att analysera och bearbeta den data som undersöks, kommer det finnas en god överrensstämmelse mellan teoretiska begrepp och observationer i praktiken.<sup>22</sup>

Uppsatsens syfte är att tolka och förstå hur medarbetarna i vårt fallföretag arbetar och upplever sin arbetssituation med målsättningen att kunna utveckla en ny modell av befintlig teori.

## 2.2 Källor och källkritik

Följande avsnitt beskriver de olika typer av källor som används i uppsatsen. I samband med detta motiverar vi de val vi har gjort samt tar upp möjlig kritik mot dessa.

### 2.2.1 Semistrukturerade kvalitativa intervjuer

Examensarbetets primärdata utgörs av de intervjuer vi genomför på fallföretaget, samt de inledande mötena med företagets ledning. Fokus ligger på innovation, teamprocesser och motivationsfaktorer i enlighet med vårt syfte, därför är muntliga intervjuer det mest lämpade och relevanta verktyget att använda sig av. De semistrukturerade intervjuerna utgör tillsammans med teorin grunden för vår analys (kapitel 5).

De inledande mötena med ledningen är tänkta att ge oss inblick i fallföretagets vardag och struktur, samt en övergripande uppfattning om dess omvärld och tar därav en något ytligare form. Vi är medvetna om att ledningen har en partisk syn på företaget och att det ligger i dess intresse att omgivningen får en positiv bild av företaget. Detta ses dock inte som problematiskt då intervjun med ledningen endast berör företagets bakgrundsfakta. Dessutom sätts ledningens perspektiv i kontrast till de anställdas syn på verksamheten vid de djupgående intervjuerna.

De sex djupgående intervjuerna genomförs inom loppet av två dagar och de tillfrågade har med hjälp ledningen valts ut strategiskt för att tillgodose examensarbetets fokus, med avseende på avdelningstillhörighet, ålder och erfarenhet/befattning. Intervjupersonernas

---

<sup>22</sup> Bryman, A., Bell, E. (2005)

erfarenheter och arbetsuppgifter ligger i linje med examensarbetets fokus. Två verkstadsanställda, inköpsansvarig och tre produktutvecklare valdes ut med. (Utförligare information om intervjupersonerna finns i avsnitt 4.2.3 strategiskt urval av medarbetare.) Dessa sex personer ger oss en god inblick i innovationsprocessen, då de representerar de tre olika sorters funktioner som arbetar i processen där innovation främjas. Validiteten tillgodoses på bästa möjliga sätt genom att urvalet gjorts så strategiskt som möjligt.

Vi har valt en semistrukturerad intervjuetod och motiverar detta med dess fördelar att ge struktur och fokus, samtidigt som intervjupersonerna har frihet att utforma sina svar<sup>23</sup>. Våra intervjufrågor har specifika fokuspunkter som berörs, vilket framgår av våra rubriker och underrubriker i intervjuunderlaget (bilaga 2). Denna ordning är dock inte låst, utan kan anpassas efter vad som är naturligt under intervjuens gång, vilket skapar flexibilitet<sup>24</sup>.

Frågorna struktureras i princip i enlighet med de riktlinjer Bryman & Bell tar upp, med teorin som grund till frågornas inriktning. Först och främst ställs inledande frågor kring intervjupersonerna och deras arbete i allmänhet. Därefter följer strukturerande och direkta frågor kring specifika delar utformade efter integrerade teamprocessmodeller, där motivationsaspekter ingår. Detta uppföljs av sonderingsfrågor, där vi får mer djupgående svar på vissa frågor. Indirekta frågor ställs även för att få en uppfattning om intervjupersonernas personliga synpunkter kring innovation, med syfte att få en förståelse för hur innovation främjas genom team och motivation. Det kommer även finnas möjlighet att ställa tolkande frågor där vi anser det vara relevant, där intervjupersonerna bekräftar eller stärker vad som tidigare sagts.<sup>25</sup>

Inför intervjun har de tilltänkta intervjupersonerna delgivits ett informationsbrev (se bilaga 1) där intervjuens fokus och beröringspunkter meddelas. På så sätt är de redan förberedda på vad frågorna kommer att beröra och intervjun undviker risken att hamna på sidospår. Efter intervjun skickas en sammanfattning av intervjun till respektive person så att denne kan tillägga eller dra ifrån något vid behov.

---

<sup>23</sup> Bryman, A., Bell, E. (2005)

<sup>24</sup> Bryman, A., Bell, E. (2005)

<sup>25</sup> Bryman, A., Bell, E. (2005)

### 2.2.1.1 Intervjuareffekter och trovärdighet

Intervjuerna genomfördes under den 26 och 28 november 2007 i fallföretagets lokaler. Det hade inte bestämts någon exakt tid med intervjupersonerna och därför fick vi hjälp av representanter från företagsledningen att kontakta de utvalda på plats, vilket möjliggjorde spontana samtal mellan intervjuerna med medarbetarna och ledning. Dessa samtal gav oss grundläggande insikt i företagskulturen samtidigt som vi lärde känna några medarbetare.

På grund av platsbrist fick vi under samtliga intervjuer sitta i olika rum som var lediga. Det var inga problem att finna fungerande intervjuplatser där vi kunde sitta ostört. Eftersom samtliga intervjuer genomfördes i bekanta miljöer för de anställda, bör detta därför inte ha påverkat deras svar.

Då vi träffade intervjupersonerna presenterade vi oss och berättade kort om vårt examensarbete och varför vi ville prata med just dem. Vår strategi var att en av oss antecknade, den andra styrde intervjun och höll sig mestadels till de planerade frågorna (se bilaga 2) och den tredje personen ställde uppkommande frågor. Intervjun tog cirka en timme och det rådde avslappnad stämning. Samtliga intervjupersoner var mycket engagerade och gav uttömmande svar på samtliga frågor. Med detta intryck är vi övertygade om att vi fick så relevanta svar som möjligt på våra frågor.

Samtliga intervjupersoner gavs möjlighet att få respektive intervjusammanställning skickad till sig i efterhand för eventuell revidering. Fyra av sex personer valde att ta del av materialet. Två av dessa återkom via mail med revideringar som bestod av mindre kompletteringar och förtydligande. Detta bekräftade vi och lade till informationen i intervjumaterialet. Vi tolkar det som att de övriga två som inte återkom var nöjda med summeringen. De två som valde att inte ta del av summeringen ansåg sig ha gett så pass korrekta svar att de inte kände behov av att komplettera, detta var något som vi fick acceptera, trots att vi hade sett det som positivt om samtliga hade kontrollerat sammanställningarna. Detta har dock inte påverkat intervjusammanställningens trovärdighet på grund av noggrannheten vid intervjuerna.

Huruvida intervjupersonernas uttalanden är trovärdiga är alltid en fråga för diskussion. Ett problem kan vara att intervjupersonerna inte vill säga något negativt om företaget då ledningen känner till vilka som intervjuas och de intervjuade inte vill framstå som att de klagar. Vi anser att detta inte påverkar uppsatsens trovärdighet då syftet och frågornas inriktning även ligger i medarbetarnas intresse. Intervjuerna utformas efter uppsatsens tema men vi är samtidigt noga med att inte låta uppsatsens hypoteser styra dessa i alltför stor utsträckning. Inga nämnvärt känsliga uppgifter berörs, då frågorna behandlar rutinbeskrivningar och vad som motiverar dem personligen oberoende av företaget. Samtliga berörda intervjupersoner får dessutom information om intervjuerna i god tid innan intervjuerna genomförs och företagets önskemål angående att intervjupersonernas identitet ska hållas anonyma respekteras. Intervjuerna genomförs i enrum, vilket stärker validiteten. De risker vi ser med intervjuernas trovärdighet består i att frågorna inte ställs i exakt samma ordning utan följs av diskussion med intervjupersonen. De är dock så pass strukturerade att det inte kommer göra en nämnvärd skillnad för examensarbetets analys.

### **2.2.2 Befintlig företagsdata och elektroniska källor**

Våra sekundärdata kring fallföretaget består främst av företagets hemsida och årsredovisning, samt den uppdaterade officiella information som finns att tillgå i dagsläget som vi får tillgång till genom företaget. Det faktum att vi erhåller sekundärdata enbart från företaget innebär givetvis en risk att denna information är vinklad till företagets fördel. Vi är medvetna om detta och samtliga data behandlas kritiskt. Vi anser dock att validiteten upprätthålls då vår problemställning fokuserar på företagets interna processer. Vår uppsats har en intern fokus och målsättningen är att analysera problem ur företagets perspektiv. Objektivitet ur extern synvinkel är således inget vi eftersträvar.

De elektroniska källor vi har använt oss av består av företagets hemsida samt två övriga hemsidor som vi anser vara tillförlitliga. Vi känner oss trygga med dessa källor eftersom de har statlig koppling.

### **2.2.3 Teorikritik**

Kritik kan riktas mot valet av relativt renodlade teorier, vi gör detta val för att undvika bortfall av relevanta begrepp inom dessa områden för att möjliggöra en heltäckande bild av

hur innovationsprocessen främjas. Viss kritik kan även riktas mot Cohen, Ledford & Spreitzer då deras teori är från 1996. Den går dock bra att kombinera tillsammans med den nyare teorin av Doolen, Hacker och Van Aken från 2006, vilket medför en unik kombination av de båda teorierna. Vår argumentation för valet av Cohen, Ledford & Spreitzer består i att modellen innehåller flertalet forskares perspektiv på teamprocesser. Därför anser vi att modellen är tillräckligt heltäckande för att göra en relevant analys.

Chapman Woods femstegsmodell ansågs mest relevant efter jämförelse med bland andra Nadler och Andersson. Den valda modellen beskriver fallföretagets innovationsprocess på bästa sätt och bidrar till en trovärdig och intressant analys.

Kritik kan riktas mot vårt val av motivationsteorier då detta är ett mycket brett och omtalat ämne med flertalet teorier. I linje med process- och innovationsteorierna ligger fokus på att använda teorier som beskriver *hur* motivation uppstår. Mer innehållsfokuserade teorier som förklarar *vad* som ger upphov till motivation är inte relevanta, då examensarbetets fokus ligger på agerande som leder till innovation, alltså "hur:et" snarare än "vad:et". De betydande innehållsteorier vi väljer att bortse från är bland annat Maslows behovstrappa<sup>26</sup>, Alderfers utveckling av denna i ERG-teorin<sup>27</sup>, samt Herzbergs tvåfaktorsteori<sup>28</sup>. Dessa innehållsteorier ligger i nära relation till beteendefokuserad motivationsteori á la Pavlovs Conditioning Theory<sup>29</sup> och social-kognitiv motivationsteori som bland annat belyses av Locke och Sadler<sup>30</sup> och anses därför vara mindre relevanta för arbetets syfte av samma anledningar. De begrepp som dessa teorier tar upp är givetvis viktiga för förståelsen av motivation som begrepp, men arbetet syftar inte till att förklara eller utveckla begreppet som sådant, utan mer till att använda relevant kunskap inom motivationsområdet för att förstå innovationsbegreppet bättre.

---

<sup>26</sup> Maslow, A. H. (1943)

<sup>27</sup> Alderfer, C. P., Kaplan, R. E., Smith, K. K., (1974), s. 507, Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>28</sup> Herzberg, F. (1987)

<sup>29</sup> Child, J. (2006)

<sup>30</sup> Locke, K. D., Sadler, P. (2007)

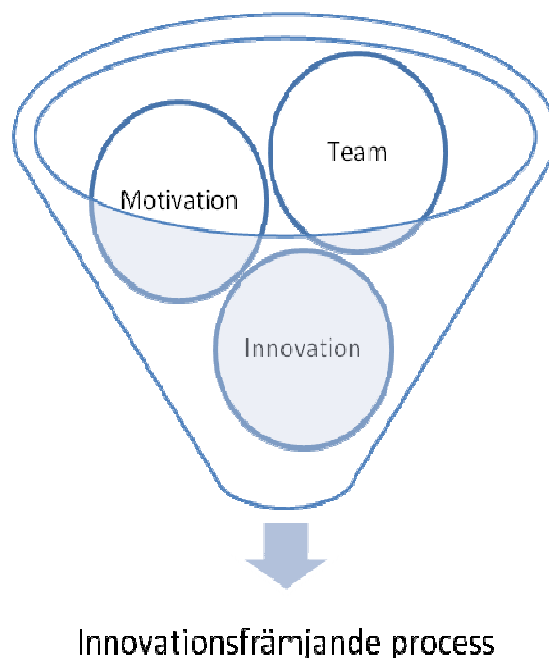
## 3 Teori

*Det här kapitlet behandlar vilka teorier som ligger till grund för examensarbetets analys. Kapitlet kommer att beröra relevant teori kring innovation, team och motivation. Modeller används för att öka förståelsen och ge en överskådlig bild av teorins innehåll.*

### 3.1 Teoretisk referensram

För att identifiera och förklara hur innovation, team och motivation bör kombineras för att främja innovationsprocessen i ett tillväxtföretag behöver vi framförallt kartlägga *hur* innovation uppstår. Då fokus ligger på team och motivation, studeras dessa perspektiv närmare efter innovationsavsnittet. Avslutningsvis kommer en diskussion i avsnitt 3.5 att föras där samtliga perspektiv integreras för att få en ännu tydligare bild av hur innovationsprocessen kan främjas. Detta kommer tillsammans med empirin att vidareutvecklas i vår analys. Nedan presenteras en modell för de områden som belyses.

**Figur 3:1** Kombination av tre perspektiv



## 3.2 Innovation

Efter att ha berört innovationsområdet i examensarbetets första kapitel går vi nu över till hur innovation faktiskt skapas, vilket är det kritiska området för att kunna ge svar på examensarbetets frågeställning.

### 3.2.1 Vår tolkning av innovationsprocessen

Vårt intryck av en innovationsprocess är att den kan delas in i två områden, vilka vi väljer att namnge som intern respektive extern innovationsprocess. Vi anser att den externa innovationsprocessen fokuserar på slutprodukten, som exempelvis Andersson<sup>31</sup>. Visserligen är resultatet av innovationen viktigt i sig för ett företags fortlevnad men vårt intresse ligger i att studera processen mot resultatet. Vår tolkning av den interna innovationsprocessen fokuserar således på *hur* arbetet internt i organisationen fortskrider för att skapa en innovation, alltså den interna innovationsprocessen. I detta avsnitt berörs exempel på vad vi anser beskriver den interna innovationsprocessen.

Forskarna Brown och Deguid beskriver ett synsätt på hur en intern innovationsprocess kan förbättras med hjälp av lärande. De beskriver detta med hjälp av två begrepp, "canonical practice" och "noncanonical practice". "Canonical practice" kan ses som organisationens officiella struktur, så som föreskrifter och regler beskriver det. "Noncanonical practice" är kontrasten till detta, det som uppstår då medarbetare i organisationen måste förhålla sig till den förändliga omgivningen samtidigt som föreskrifterna ska följas. Innovation är det lärande som uppstår i diskrepansen mellan "noncanonical" och "canonical practice".<sup>32</sup>

Nadler och Chapman Woods modeller är särskilt relevanta för att beskriva den interna innovationsprocessen. Chapman Wood beskriver Nadlers modell, som han kallar för "standardmodellen". Modellen visar fem olika steg för hur innovation uppstår. I samma artikel har Chapman Wood presenterat en ny intern innovationsprocess, baserat på empiriska undersökningar. Denna process uppvisar fem olika steg som har identifierats i

---

<sup>31</sup> Andersson, R. E (1995)

<sup>32</sup> Brown, J.S., Deguid, P. (2007)

innovativa företag.<sup>33</sup> Tabellen visar en jämförelse mellan Chapman Wood och Nadlers två olika processer.

Tabell 3:1 Chapman Wood vs. Nadler<sup>34</sup>

<b>FEM STEG</b>	<b>CHAPMAN WOOD – modell baserad på empirisk forskning 2007</b>	<b>NADLER – standardmodell 1998</b>
<b>STEG 1</b>	Identifiering av förändringsbehov – förstå krissituationen. (samma)	Identifiering av förändringsbehov – förstå krissituationen. (samma)
<b>STEG 2</b>	Utveckla inspirerande, kraftfulla och breda mål.	Utforma ett tydligt, formellt mål, som styrs av ledningen.
<b>STEG 3</b>	Skapa innovation utan att följa några väldefinierade regler.	Implementera förändringen. Välplanerat genomförande.
<b>STEG 4</b>	Lär från tidigare innovationer under innovationsprocessen.	Mellanchefer implementerar förändringen i hela organisationen.
<b>STEG 5</b>	Skapa rutiner till framtida projekt utifrån det färdiga projektet.	Ytterligare implementeringsåtgärder.

### 3.2.2 Vårt val av intern innovationsprocessmodell

Vilket nämndes tidigare har Chapman Wood genom sin empiriska forskning bidragit med en ny syn på innovationsprocessen, som fokuserar på ständigt återkommande innovationsfaser medan Nadler fokuserar på en stor förändring som görs mer sällan. Vi anser att Nadlers strategi nästan kan liknas vid Lewins process som består av upptining, förändring och nedfrysning<sup>35</sup>. Parallellen görs eftersom båda teorierna ger ledningen en stor roll i implementeringen och förändringen utgår inte från ett stort, brett och inspirerande mål, vilket Chapman Woods modell gör.

<sup>33</sup> Chapman Wood, R. (2007)

<sup>34</sup> Chapman Wood, R. (2007)

<sup>35</sup> Hatch, M.J., (1997)



Vår frågeställning berör tillväxtföretag och dessa kännetecknas just av att de kräver ständiga förändringar inom många områden för att fortsätta sin positiva utveckling<sup>36</sup>. Därför anser vi att Chapman Woods modell passar bra på just tillväxtföretag, eftersom fokus ligger på att genomföra en rad olika innovationsprocesser. Nedan presenteras Chapman Woods vidareutveckling av den process som han identifierade under sin empiriska forskning.

- 1. Identifiera behovet av en förändring.** Företagets ledning identifierar ett behov av att genomföra en förändring. Ledningen hjälper medarbetarna att förstå behovet av en förändring.<sup>37</sup>
- 2. Skapa ett brett, inspirerande men något vagt mål.** Målen ska vara inspirerande för medarbetarna och det ska vara lätt för medarbetarna att förstå. Fördelarna med innovationen/målet ska vara tydliga för både företaget och omvärlden. Ledningen ger inte några exakta riktlinjer på vad som ska göras eller hur det ska genomföras, men målet ska genomsyras av nödvändigheten att något önskvärt ska uppnås.<sup>38</sup>
- 3. Skapa innovationen.** Motiverade av det inspirerande målet börjar medarbetarna att skapa innovationer på ett nytt sätt, utan att följa några formella regler, principer eller metoder.<sup>39</sup> (Mer om motivation i organisationer kan läsas under 3.4 "motivation i arbetsprocessen")
- 4. Lär från tidigare innovationsprocesser.** I innovationsskapandet hämtas kunskap från tidigare fungerande innovationsprocesser. Detta kan göras med avsikt att antingen finna en lika bra arbetsprocess eller att finna en liknande innovation.<sup>40</sup>
- 5. Skapa rutiner av de framträdande innovationsprocesser som framkom under processens gång.** Detta steg kan ses som en form av utvärdering med tips till framtida projekt. Ledningen kan därefter formalisera vissa element för att öka effektiviteten och tydligheten i kommande projekt.<sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> Armstrong G., Kotler, P. (2005)

<sup>37</sup> Chapman Wood, R. (2007)

<sup>38</sup> Chapman Wood, R. (2007)

<sup>39</sup> Chapman Wood, R. (2007)

<sup>40</sup> Chapman Wood, R. (2007)

<sup>41</sup> Chapman Wood, R. (2007)

Slutligen rekommenderar Chapman Wood att ledningen ska vara öppen för förslag för att identifiera behov av nya innovationer. I denna innovationsprocess har ledningen en nyckelroll gällande riktlinjer och rutiner som främjar förmågan att ständigt skapa nya innovationer, men ledningen designar inte dessa riktlinjer och rutiner.<sup>42</sup> Chapman Woods modell kan ses som ett exempel på hur innovation skapas medan nästkommande avsnitt beskriver de verktyg vi har valt för att analysera och komplettera innovationsprocessen.

## 3.3 Teamteorier

Ett av våra verktyg för att analysera och komplettera den beskrivna innovationsprocessen är användandet av team. Vi använder oss av två omfattande teorier kring teamprocesser för att få djupgående kunskap kring vad som bör analyseras och hur analysen ska utformas. Dessa teorier anpassas efter fallföretagets förutsättningar och examensarbetets syfte. De valda teorierna utgörs av olika teoretiska perspektiv och är därför tillräckligt heltäckande för att fylla examensarbetets syfte.

### 3.3.1 Cohen, Ledford & Spreitzer

För att teamarbete ska kunna bli ett verktyg för innovationsfrämjande krävs det att vissa faktorer finns i team och dess omgivning. I syfte att åskådliggöra och analysera vilka faktorer det faktiskt är som bidrar till ökad innovation i team väljer vi att använda Cohen, Ledford och Spreitzers teori. Teorin skapades i syfte att mäta både självstyrande och traditionellt styrda teams prestation i arbetsprocessen och kombinerar fyra perspektiv för att åskådliggöra vad som påverkar teamets prestation<sup>43</sup>. Respektive perspektivs forskare har konstaterat att de fyra perspektiven Group Task Design<sup>44</sup>, Encouraging Supervisory Behaviours<sup>45</sup>, Group characteristics<sup>46</sup> och Employee involvement<sup>47</sup> var för sig bidrar till ökad teamprestation. Genom valet av en teori som framhåller flera forskares perspektiv på teamprocesser, anser vi att teorin är tillräckligt heltäckande för att göra en relevant analys.

---

<sup>42</sup> Chapman Wood, R. (2007)

<sup>43</sup> Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996)

<sup>44</sup> Hackman J. R. (1968) m.fl.

<sup>45</sup> Manz C. C., Sims H. P. (1991)

<sup>46</sup> Gladstein D. L. (1984) m.fl.

<sup>47</sup> Lawler E. E. III. (1988)

**Group Task Design** belyser vikten av varierande arbetsuppgifter, att teamet känner ett kollektivt ansvarstagande, där teammedlemmarna motiveras av inställningen att det arbete de utför är viktigt och leder till en effektiv process. Feedback ökar motivationen genom att teamet får reda på resultaten av dess arbete.<sup>48</sup>

**Encouraging Supervisory Behaviours** har sitt ursprung i Manz och Sims teori från 1986 som belyser hur självstyrande team ska ledas. Uppmuntran till självständig observation och utvärdering är viktigt, likaså att uppmuntra team till att sätta egna mål, främja självinsikt och slutligen uppmuntra team till att ha höga krav på sig själva.<sup>49</sup>

**Group Characteristics** betonar vikten av att ha stabilitet, rätt expertis i teamet och att antalet teammedlemmar är optimalt för att nå uppsatta mål. Begreppet berör även hur teammedlemmarna interagerar med varandra under arbetets gång genom koordination och innovation. Med koordination menas hur väl teammedlemmarna arbetar tillsammans utan att arbetsuppgifter exempelvis överlappar varandra. Innovation innebär hur väl teamet lyckas åstadkomma nya och bättre sätt att lösa uppgifter och hur väl dessa sedan implementeras. Detta kan vara avgörande framförallt då teamets arbetsuppgifter ofta förändras.<sup>50</sup>

**Employee involvement context** beskriver hur delaktighet och handlingsfrihet på alla nivåer i företaget leder till engagerande och motiverade medarbetare. För att få en delaktig och engagerad personalstyrka föreslås i detta perspektiv att ett antal organisatoriska element skall förflyttas ut på alla nivåer i organisationen. Dessa är beslutsfattande, information, belöningar knutna till prestation och utveckling, träning och resurser<sup>51</sup>.

Dessa fyra perspektiv ses som en relativt överskådlig bild av vad som bör ingå i fungerande teamprocesser, vars begrepp utvecklas i nästa teori (avsnitt 3.3.2).

### 3.3.2 Doolen, Hacker och Van Aken

Teorin vidareutvecklar föregående teamprocessteori och belyser vikten av att ha en organisatorisk kontext som främjar arbetsprocessen i team med kunskapsarbetare. Teorin

---

<sup>48</sup> Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996)

<sup>49</sup> Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996)

<sup>50</sup> Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996)

<sup>51</sup> Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996)

betonar att flera dimensioner i den organisatoriska kontexten krävs för att team ska fungera och arbeta motiverat.<sup>52</sup>

**Clear goals** – I likhet med teori kring individprestation är klara målsättningar för team och förståelse för dessa viktiga för att teammedlemmar ska känna sig nöjda och därmed arbeta motiverat. Teamledare bör sätta klara mål på teamnivå för att den organisatoriska kontexten ska verka stödjande.<sup>53</sup>

**Team-Level Feedback and Recognition and Team-Level Training** – Team som belönas på teamnivå ökar trivseln i teamet, liksom gruppträningar och utbildningar på teambasis. Team som får ständig och aktuell feedback presterar också bättre än andra.<sup>54</sup>

**Technical and Business Informations Systems Access** – Team som har god tillgång till teknisk och affärsmässig information presterar bättre än andra team. Organisationer som ger denna information skapar en stödjande organisatorisk kontext för sina team och hjälper dem på så sätt att prestera bättre.<sup>55</sup>

**Ressource Allocation** – Tillgång till resurser förbättrar teamprocessen. Team med god tillgång till data och resurser har bättre förutsättningar att prestera bättre.<sup>56</sup>

**Interteam Interaction** – Kommunikation och Kooperation förbättrar teamprocessen. Denna punkt är starkt relaterad med nästa, Team Integration. Team måste ha goda möjligheter att interagera både inom och utanför teamen. Även om själva arbetsprocessen inom ett team fungerar bra, utgör goda kommunikationer med medarbetare utanför teamen också en kritisk faktor.<sup>57</sup>

**Team Integration** – Team bör följa organisationens riktlinjer, men måste utformas så att de känner en viss självständighet i organisationen för att arbeta motiverat. Team som upplever att de bidrar till organisationen på ett unikt och självständigt sätt presterar bättre än team som inte upplever detta.<sup>58</sup>

---

<sup>52</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>53</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>54</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>55</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>56</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>57</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>58</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

**Team and Teamwork Support** – Stöd från chefen för teamen leder till bättre teamprocesser.<sup>59</sup>

Många av dessa begrepp har beröringspunkter som behandlar motivationsaspekter. Teorin bekräftar att motivation är viktigt för att samarbetet i team ska fungera. Motiverande processer skapar i sin tur innovationsmöjligheter. Teamteorierna ger oss många infallsvinklar och hjälper oss att analysera hur team bör organiseras och arbeta för att innovation ska främjas. I teamteorierna berörs motivationsteori som diskuteras i nästkommande kapitel.

### 3.4 Motivation i arbetsprocessen

Studier visar att motivation är en viktig beståndsdel för att innovation ska uppstå och är därför en faktor som behöver tas hänsyn till för att ge ytterligare djup till förståelsen för teamprocesser i syfte att främja innovation. Sundgren och Styhre använder Amabiles begrepp "intrinsic motivation" för att beskriva vad som bör finnas för att innovation ska uppstå, det vill säga att medarbetare känner intresse, glädje och tillfredsställelse med sina arbetsuppgifter.<sup>60</sup> Som kontrast finns extrinsic motivation som beskriver mer påtagliga belöningar, exempelvis lön, förmåner, befordran, särskilda utmärkelser eller statussymboler<sup>61</sup>.

I detta avsnitt beskrivs de motivationsteorier som kombineras med team- och innovationsteorier för att analysera hur innovation uppnås och främjas. I linje med team- och innovationsteorierna ligger fokus på att använda teorier som beskriver *hur* motivation uppstår.

De teorier vi har valt att använda oss av belyser de motivationsaspekter som tagits upp i innovations- och teamteorierna och möjliggör kombination av dessa för att få ett robust och

---

<sup>59</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>60</sup> Sundgren, M., Styhre, A. (2003)

<sup>61</sup> Child, J. (2006)

heltäckande analysverktyg. De begrepp som behandlas belyser aspekter som rör förväntningar, rättvisa och målsättning.

### 3.4.1 Expectancy-teorin

Enligt teorin är människor rationella beslutsfattare och förväntning, instrumentalitet och valens är avgörande för motivation.<sup>62</sup>

**Förväntning** innebär hur en viss arbetsinsats är sammanlänkad med ett visst resultat. Man måste kunna förvänta sig att en viss handling/prestation leder till ett bestämt resultat.<sup>63</sup>

**Instrumentalitet.** Även om en anställd arbetar hårt och presterar väl kan motivationen brista eftersom ens agerande inte leder till någon form av belöning. En prestation måste således sammanlänkas med någon form av belöning för att man skall motiveras att genomföra prestationen.<sup>64</sup>

**Valens** betonar att belöningen måste ha något värde för individen i fråga. Om en organisation exempelvis belönar sin personal i form av pengar och en anställd inte motiveras av pengar kommer man troligtvis inte anstränga sig nämnvärt för att erhålla denna belöning.<sup>65</sup>

Motivationen blir enligt teorin noll om en av dessa tre ovan nämnda faktorer är noll. Teorin hävdar dock att motivation enskilt inte kan ge ett gott arbetsresultat. Kunskap och individuella förutsättningar, uppfattning om vad som förväntas av ett specifikt arbete och möjlighet att utföra ett arbete är andra faktorer som även påverkar arbetsresultat och prestation.<sup>66</sup>

---

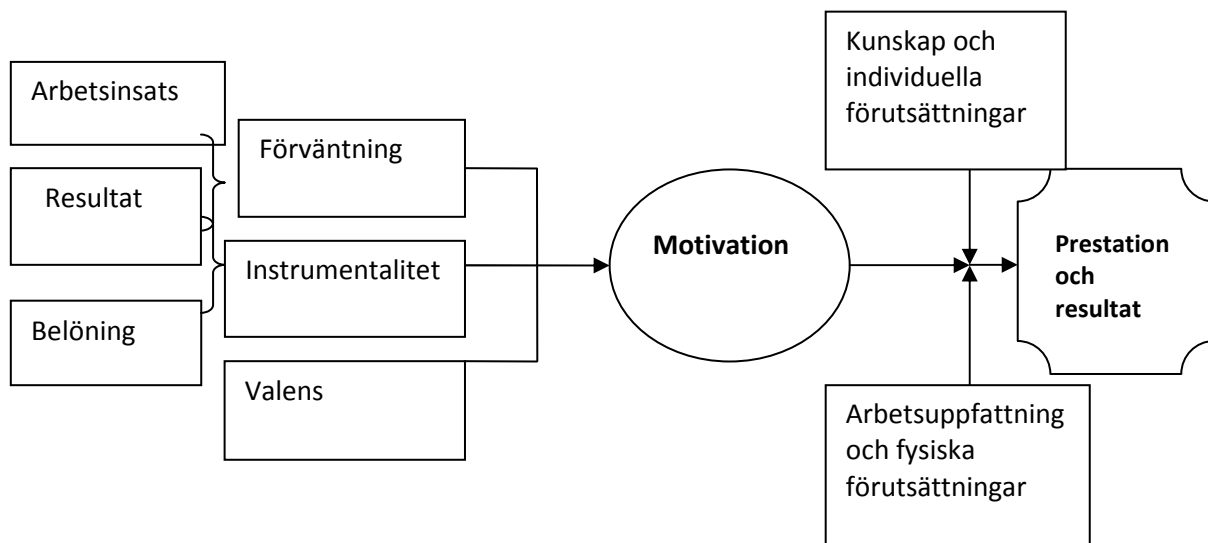
<sup>62</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>63</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>64</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>65</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>66</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

**Figur 3:2 Expectancy-teorin**<sup>67</sup>

### 3.4.2 Organisatorisk rättvisa och Equity-teorin

Teorin fokuserar på arbetsinsats (Input) och den avkastning arbetsinsatsen genererar (Output). Equity-teorin använder dessa variabler så som de uppfattas av de involverade. Uppfattas en organisation som orättvis kan det få motivationsdämpande effekter.<sup>68</sup> Teorin hävdar att individer ständigt jämför input och output med andra individer i exempelvis arbetsgruppen eller organisationen. Dessa subjektiva jämförelser resulterar i att individen antingen uppfattar relationen som orättvis i form av över- eller underbetalning eller som rättvis. En underkompenserad justerar sin input (genom att ta längre raster) eller ökar sin output (genom att be om löneförhöjning). En överkompenserad ökar sin input (genom att arbeta hårdare) eller minskar sin output (tar ut mindre semester).<sup>69</sup>

### 3.4.3 Målteori

Mål är viktiga eftersom de får människor att jämföra sin nuvarande kapacitet med vad som krävs för att uppnå det specifika målet. När man tror att man inte kommer att kunna nå ett mål kommer man att känna sig missnöjd och därmed arbeta hårdare för att nå målet. När

<sup>67</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>68</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>69</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

det utsatta målet uppnås känner sig individen i fråga kompetent och framgångsrik.<sup>70</sup> Två av de mest välkända forskarna inom målteori är Locke och Latham. Deras studier har visat att målteori är ett av de mest kraftfulla verktygen i syfte att öka motivation och prestation i organisationer.<sup>71</sup> Men för att mål ska fungera motiverande måste hänsyn tas till ett antal faktorer. Målen måste för det första vara tydliga eftersom detta ger individen fokus och förståelse för vad som ska göras. För det andra bör mål vara utmanande för att fungera motiverande. Svåruppnåeliga mål leder till högre motivation än för lågt satta mål.<sup>72</sup> Samtidigt bör poängteras att mål som uppfattas som omöjliga att uppnå kan få motivationsdämpande effekter.<sup>73</sup>

## 3.5 Teoridiskussion

Den diskussion som förs här belyser teorikapitlets disposition som nämndes i avsnittet 3.1. Målsättningen är att integrera teorier i syfte att skapa en integrerad teorimodell (figur 3:7) för att tillsammans med empirin utgöra verktygen för en intressant analys.

Inom området teamprocesser ska Cohen, Ledford och Spreitzers (CLS) teori inte ses som avskild från Doolen, Hacker och Van Akens (DHV) teori, utan ska snarare ses som kombinerbara teorier som faller innanför ramen för examensarbetets syfte. Många punkter i DHV-teorin sammanfaller under CLS-teorins rubriker och en del betonas inte lika starkt i respektive teori.

Group task design i CLS-teorin beskriver utformandet av arbetsuppgifter i team<sup>74</sup>. Detta inbegriper clear goals, team integration och team-level recognition and feedback i DHV-teorin<sup>75</sup>. I den integrerade modellen sammanfattas detta under rubriken *design och feedback*, där målsättning, utformning av varierade arbetsuppgifter och konstruktiv

---

<sup>70</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>71</sup> Locke, E. A., Latham, G. P., (2002)

<sup>72</sup> Locke, E. A., Latham, G. P., (2002)

<sup>73</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

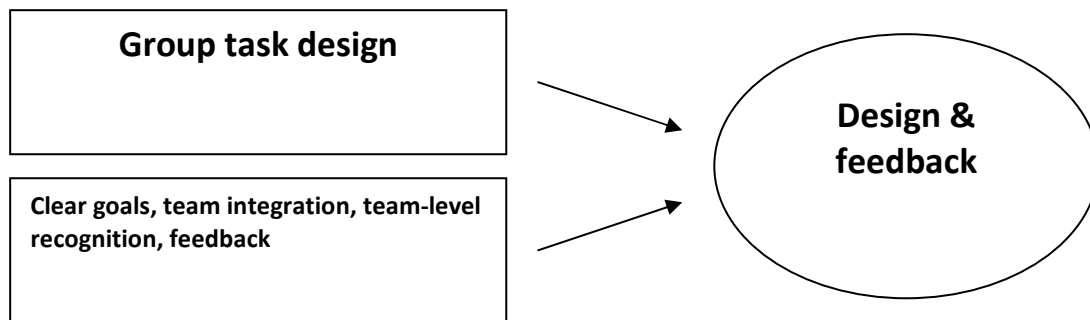
<sup>74</sup> Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996)

<sup>75</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)



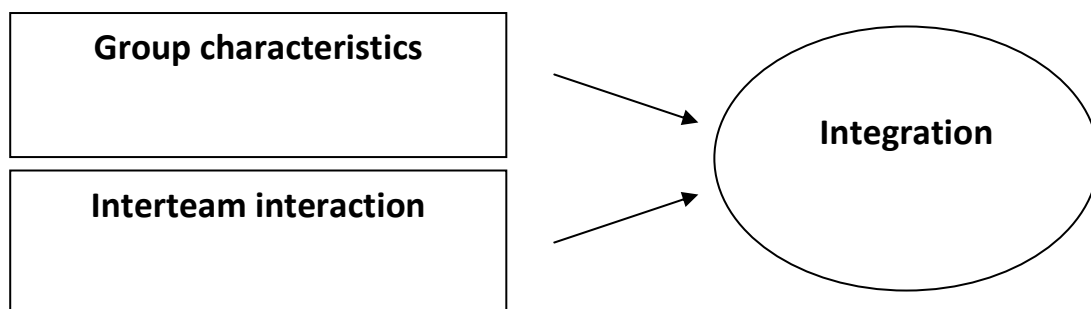
feedback betonas i syfte att främja innovationsprocessen. Detta ligger i linje med Lockes målteori<sup>76</sup> och skapar förutsättningar för förväntning, instrumentalitet och valens enligt Vroom<sup>77</sup>.

Figur 3:3 Design & feedback



Group characteristics i CLS-teorin berör teams interaktion med varandra<sup>78</sup>, som i DHV-teorin kallas interteam interaction<sup>79</sup>. Vi väljer här att utforma begreppet med betoning på Kooperation, kommunikation och innovation, vilket har klara samband med motivation. I den integrerade modellen sammanfattas detta under rubriken *integration*.

Figur 3:4 Integration



Team-level training, technical and business information systems access och resource allocation är begrepp i DHV-teorin<sup>80</sup> som sammanstrålar med perspektivet employee

<sup>76</sup> Locke, E. A., Latham, G. P. (2002)

<sup>77</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

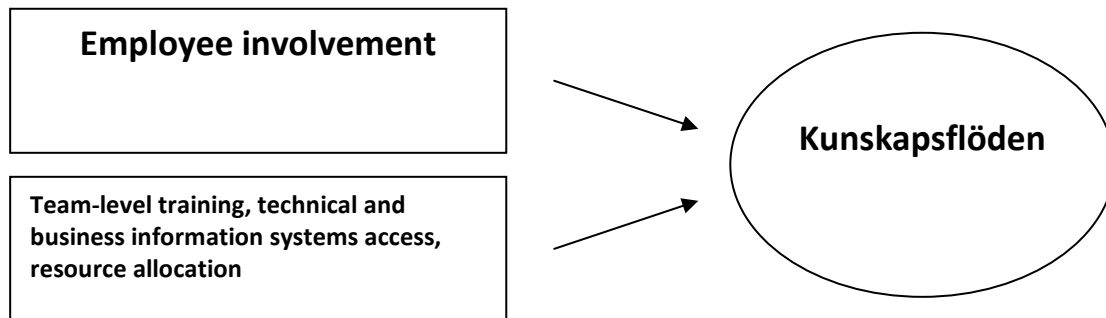
<sup>78</sup> Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M.(1996)

<sup>79</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>80</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

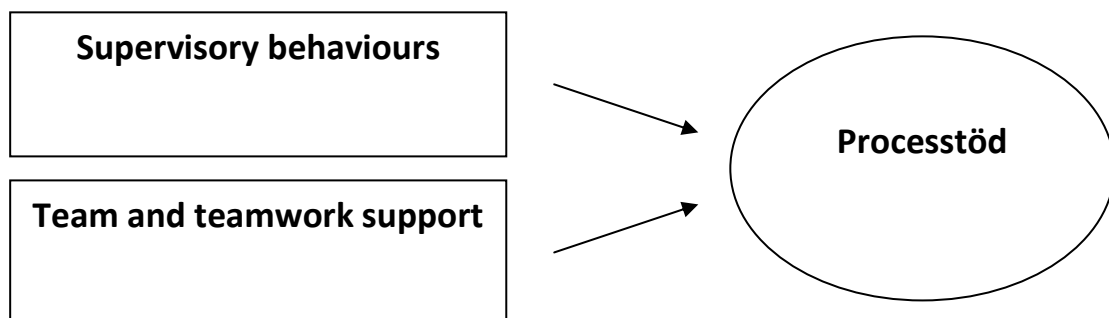
involvement i CLS-teorin<sup>81</sup>. Teorierna lägger vikt på tillgången till tekniska och affärsmässiga resurser och information, samt belyser utbildningsaspekter. Detta uppfyller även Vrooms valensbegrepp, information ses här som ett slags belöning i den mån att man känner sig betydelsefull ju mer information man får i sina arbetsuppgifter<sup>82</sup>. Den integrerade modellen betonar dessa begrepp med en innovationsfrämjande avsikt under rubriken *kunskapsflöden*.

**Figur 3:5 Kunskapsflöden**



Supervisory behaviour i CLS-teorin<sup>83</sup> anses synonymt med DHV-teorins team and teamwork support<sup>84</sup>. Båda begreppen belyser vikten av att ha stödjande ledarskap i team, vilket är av vikt för att man ska få en heltäckande bild av vad som verkar innovationsfrämjande. Därför tas det med även i den integrerade modellen med benämningen *processtöd*. Tyngden i modellen läggs dock på de föregående punkterna.

**Figur 3:6 Processtöd**



<sup>81</sup> Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996)

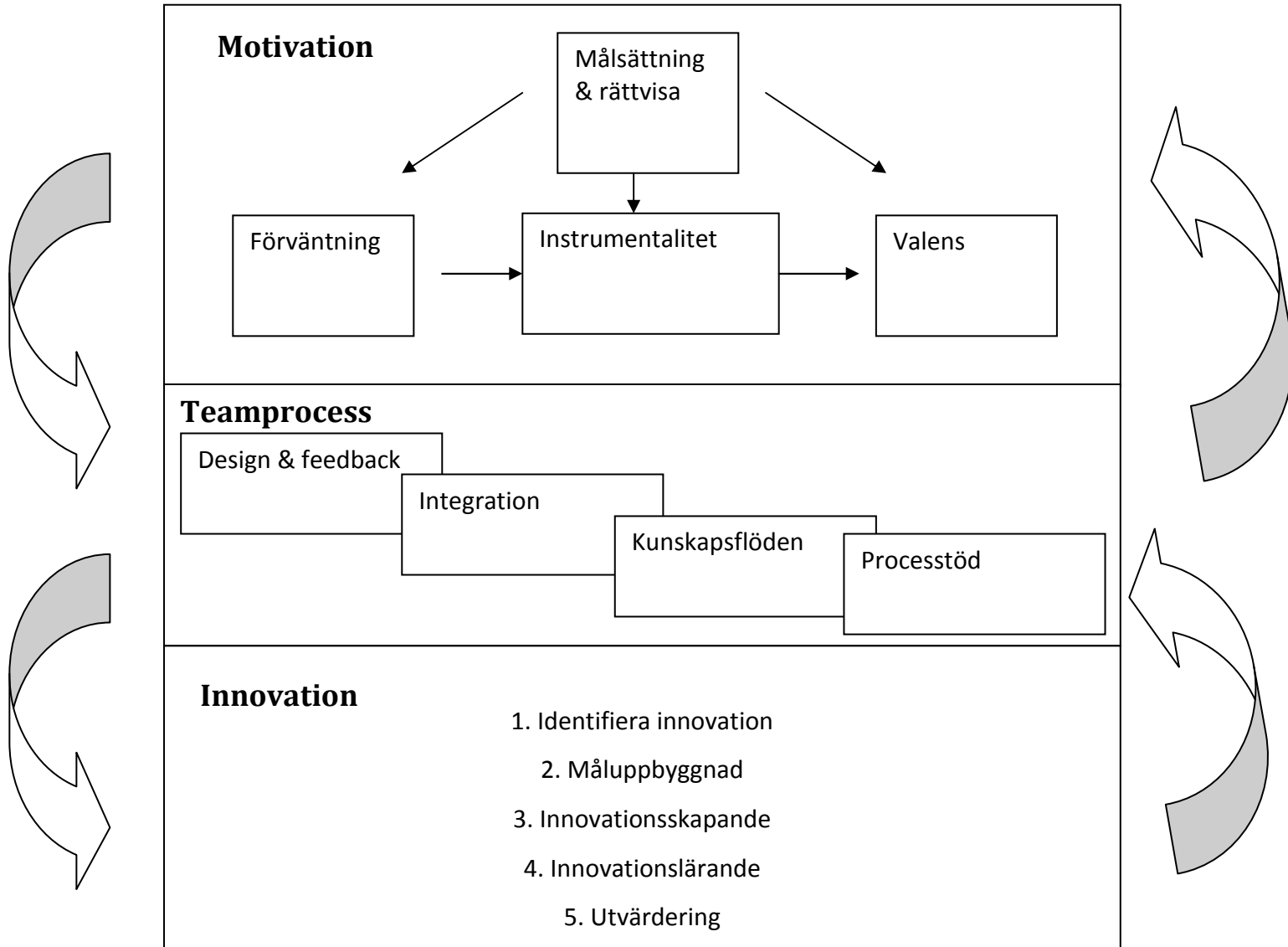
<sup>82</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>83</sup> Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996)

<sup>84</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

Inslag av motivationsteorier finns ursprungligen till viss del redan i dessa två teamteorier. I den integrerade teorimodellen (figur 3:7) belyses dessa aspekter mer ingående. I teorimodellen ingår även de fem steg som Chapman Wood rekommenderar för att en god innovationsprocess ska främjas. De tre olika perspektiven innovation, team och motivation integreras för att i analysen belysa hur de gemensamt bör kunna bidra till att innovationsprocessen främjas. För att visa på kombinationen av de tre perspektiven på ett optimalt sätt krävs det empiriska exempel, därför presenteras vårt fallföretag i nästa kapitel. Den integrerade teorimodellen som visas på nästa sida kan ses som ett teoretiskt verktyg som kopplas till empirin i vår analys.

FIGUR 3:7 Integrerad teorimodell



## 4 CeDe Group AB

*Många framgångsrika företag har inte i första hand sin grund i forskning och utveckling, utan använder existerande tekniker i framtagningen av lösningar för konkreta problem<sup>85</sup>.*

*CeDe Group AB är ett exempel på ett sådant företag. I detta kapitel beskrivs fallföretaget och vår syn på dess situation och vardag.*

### 4.1 Val av fallföretag

Som konstateras i kapitel tre är innovation en framgångsfaktor för företag inom alla branscher. Tillgång till företag som arbetar inom innovativa områden är därför ofta svårt att få, då företagen ogärna lämnar ut känslig information. Detta begränsar våra möjligheter till att undersöka mer än ett företag. Man måste dessutom vara väl medveten om att det också kan vara känsligt för företaget att medverka med sitt namn i ett examensarbete. Detta var vi medvetna om vid valet av fallföretag och lyftes också fram för att lägga en god grund för ett bra samarbete med det företag vi fick kontakt med.

Fallföretaget är ett företag inom verkstadsindustrin med en arbetsprocess som nästan uteslutande tar sin utgångspunkt i projektarbeten och teamprocesser. Det finns ett intresse hos oss att undersöka verkstadsindustrin inom examensarbetets tema, då detta rent spontant avviker från den annars vanliga fokusen på nyskapande företag inom konsumentsektorn i arbeten med innovationstema. Intresset ligger i att undersöka företag inom verkstadsindustrin då dessa är starkt teknikfokuserade och därför befinner sig i en föränderlig bransch. Examensarbetets fallföretag befinner sig dessutom i en tillväxtfas, vilket betyder att vikten av innovationer förhöjs ytterligare.

### 4.2 CeDe Group AB

CeDe Group AB är ett verkstadsföretag beläget i Malmö som designar, utvecklar och producerar specialmaskiner för gruv- och anläggningsmarknaden. Bolaget grundades 1923 och har idag cirka 50 anställda, nästan uteslutande män. Ett par kvinnor i personalstyrkan

---

<sup>85</sup> Nutek, De bortglömda innovationerna (2005)

finns, med främst administrativa uppgifter. I årsredovisning 2007-06-30 redovisades en nettoomsättning på drygt 38 miljoner kronor<sup>86</sup>. I december 2003 köpte nuvarande ägare bolaget, bolaget var konkursmässigt, omsatte 16 miljoner och visade en kraftig förlust på 7 miljoner kronor. De nya ägarna omstrukturerade bolaget och ändrade verksamhetsinriktningen. Följden av detta blev en omsättningsökning med 250 % på tre år och bolaget har idag en mycket god lönsamhet.<sup>87</sup> Idag utgör export drygt 20 % av företagets totala försäljning<sup>88</sup>.

Företaget fokuserar på att utveckla entreprenadmaskiner från idé till färdig produkt, men tar även fram olika tillbehör, redskap, modifieringar och anpassningar av standardmaskiner (exempelvis grävskopor) till nya användningsområden<sup>89</sup>. Exempel på företagets egna produkter är olika typer av hyttförhöjningar som kan appliceras på maskiner av olika fabrikat, skärbord för arbete med gas och plasma, samt den nylanserade "Stump Harvester". Maskinen skördar skogens stubbar på ett effektivare sätt, samtidigt som det är skonsamt mot miljön, det skördade materialet blir sedan biobränsle.<sup>90</sup>

CeDe Group är ett tillväxtföretag och beräknas växa organiskt med 30-40 % per år under de närmaste 3-5 åren. Företaget räknar även med att ett antal företagsförvärv framöver kommer att bidra till ytterligare tillväxt. I augusti 2007 tecknade CeDe Group ett avtal med Atlas Copco Rock Drills AB i Örebro avseende utveckling och tillverkning av en ny generation underjordsutrustning. Detta avtal beräknas öka företagets omsättning med 10 miljoner kronor.<sup>91</sup>

#### **4.2.1 Företagets branschbeskrivning**

CeDe Group saknar i dagsläget några direkta konkurrenter. Företaget specialiserar sig inom framtagning av tillbehör, redskap, modifieringar och anpassningar av standardmaskiner. Alla maskintillverkare i olika branscher ses som potentiella kunder för CeDe Group. Några kända namn bland företagskunderna är Caterpillar, Volvo och Atlas Copco. Sådana företag inom

---

<sup>86</sup> Årsredovisning för CeDe Group AB 2007-06-30 (Brutet räkenskapsår)

<sup>87</sup> Möte med CeDe Group AB:s ledning, 2007-11-08, 09:00

<sup>88</sup> Möte med CeDe Group AB:s ledning, 2007-11-08, 09:00

<sup>89</sup> [www.cede-group.se](http://www.cede-group.se), 2007-11-07, 11:00

<sup>90</sup> Möte med CeDe Group AB:s ledning, 2007-11-08, 09:00

<sup>91</sup> [www.cede-group.se](http://www.cede-group.se), 2007-11-07, 11:00

maskintillverkning vill generellt sett främst ägna sig åt serietillverkning inom sina egna specialiserade områden. CeDe Group har därmed lyckats lokalisera en marknad med ett stort behov av innovativa speciallösningar. Företaget besitter en unik nyckelkompetens i att ta fram just dessa speciallösningar åt maskintillverkande företag. Tydligt är att personalen och dess kompetens spelar en avgörande roll för företagets framgång.<sup>92</sup>

#### 4.2.2 Företagets arbetsprocess

CeDe Groups arbetsprocess börjar oftast med att kunden har ett behov av en särskild innovation. CeDe Group utvecklar idén, lösningen och skapar en helt ny produkt eller modifierar en befintlig.<sup>93</sup> När det krävs att en helt ny produkt tas fram, sätts en projektgrupp samman efter lagd order. I denna ingår en projektledare som även är produktutvecklare. Projektledaren är ekonomiskt ansvarig för projektet och rapporterar direkt till ledningen. Med i projektet finns även inköpsansvarig, logistikansvarig med ansvar för beläggning i produktionen vid löpande tillverkning, samt en arbetsledare från verkstaden. Till projektet knyts sedan ett antal produktutvecklare och verkstadspersonal med relevant kompetens. Produktutvecklarna arbetar i allmänhet projektbaserat medan verkstadspersonalen arbetar uppgiftsbaserat inom projekten indelade i områdena svets, montage och ämne. Efterfrågan på företagets kompetens och produkter är mycket stor. Arbetsprocessen förutsätter att interaktion och kommunikation mellan produktutvecklare och verkstadspersonal fungerar.<sup>94</sup>

#### 4.2.3 Strategiskt urval av medarbetare

I detta avsnitt ges en beskrivning av intervjupersonerna. CeDe Group hade som önskemål att intervjupersonerna ska vara anonyma, vilket har respekterats.

**Verkstadsanställd 1:** Intervjupersonen är verksam som arbetsledare för ett av de tre verkstadsområdena (montage, svets och ämne). Personen är ansvarig för sitt arbetslag och fördelar samtliga uppgifter. Personen sköter även kommunikationen med övriga projektdeltagare i respektive projekt. Intervjupersonen bidrar med organisatorisk planering, teknisk expertis och uppmuntran till sitt arbetslag.

---

<sup>92</sup> Möte med CeDe Group AB:s ledning, 2007-11-08, 09:00

<sup>93</sup> Intervju med anonym produktutvecklare, 2007-11-26

<sup>94</sup> Möte med CeDe Group AB:s ledning, 2007-11-08, 09:00

**Verkstadsanställd 2:** Intervjupersonen arbetar i ett av verkstadens arbetslag. Intervjupersonen är facklig representant samt skyddsombud. Därför kommer verkstadsanställda till denna person för att diskutera diverse förekommande problem och förslag. Intervjupersonen har därför god insikt i det dagliga arbetet och kännedom om vad många av de verkstadsanställda känner och tycker.

**Produktutvecklare 1:** Intervjupersonen är en av de yngre medarbetarna. Personen kunde under intervjun bidra med teoretiska paralleller då personen nyligen har avslutat sina studier. Vidare hade personen intressanta tankar och idéer kring företagets organisation och situation. Personen arbetar för tillfället i ett av de stora projekten men har även varit delaktig i många mindre projekt.

**Produktutvecklare 2:** Intervjupersonen är verksam inom ett av företagets största och mest omfattande projekt, därför har denna person särskild kännedom om teamprocesser. Personen har även något längre erfarenhet av produktutvecklingsarbetet.

**Produktutvecklare 3:** Intervjupersonen är chef för produktutvecklingsavdelningen och är ansvarig för många av projekten. Personen koordinerar samtliga produktutvecklarens arbete och har även mycket kundkontakt och arbetar mycket med kalkylering av projekten och projektplanering.

**Inköpsansvarig:** Intervjupersonen är ansvarig för inköp av allt material och jobbar därför mycket nära både produktutvecklare och verkstadspersonal. Denna person kan ses som en länk mellan de två avdelningarna.

## 4.3 Innovation, team & motivation på CeDe Group

Nedan följer en sammanställning av samtliga sex intervjuer den 26 och 28 november 2007. Då företaget önskade att anonymitet skulle råda så har vi gjort en gemensam sammanställning. När någon åsikt är beroende av medarbetarnas arbetsuppgifter hänvisas det till respektive position enligt respondentbeskrivningen (avsnitt 5.2.3) i fotnoten.

### 4.3.1 Design och feedback

Arbetet på fallföretaget upplevdes som varierat av samtliga intervjuade. Mycket härleddes till att de tillverkar nyskapande produkter. Företaget tar fram unika produkter och det är



något särskilt att få uppleva hela processen från produktutveckling till färdig produkt. Det framkom att det fanns ett visst mönster i arbetsuppgifterna, vilket medförs av att variation kan tolkas olika. Ytterligare möjligheter till personlig utveckling sågs som positivt. En del upplevde en för hög arbetsbelastning. Det är ofta väldigt stressigt och mycket fokus på hålltider, men de mest belastade personerna ansågs också vara de mest motiverade och de som agerar idésprutor. Bra planering för att undvika dubbelarbete och tydlighet i arbetsuppgifter troddes ha positiva effekter på arbetsprocessen. Andra ansåg att arbetsbelastningen kändes relativt rättvis och i genomsnitt lagom, ibland är det mycket att göra och ibland något mindre. Det sågs som positivt att använda sig av en förslagslåda. Det framkom att det emellanåt på månadsmöten utdelades en enkel belöning för månadens bästa förslag. Detta var något som motiverade till att komma på nya idéer.

#### 4.3.1.1. Klar målsättning

Varje projekt har idag tydligt uppsatta mål i form av deadlines och kvalitetsmål, vilket bekräftades av att produktutvecklarna ansåg sig ha tydliga målsättningar för varje projekt. Slutdatum är ett tydligt mål att jobba efter, men eftersom det ständigt är nya produkter som ska tillverkas i de olika projekten kan slutdatumet ibland variera. Följaktligen är det svårt att uppskatta exakt hur lång tid en helt ny produkt tar att utveckla. Tidsramen upplevdes ofta som utmanande att hålla sig inom, både för produktutvecklare och verkstadspersonal.

Intervjupersonerna kände till generella ekonomiska mål, som tillväxt, lönsamhet och leveranstid, samt övergripande aspekter som kundnöjdhet, effektivisering av arbetsprocessen och förbättring av företagets positionering. Det föreslogs att projektmål ska delas upp i delmål för att stärka motivationen. Intervjupersonerna efterlyste sådana delmål där de kan härleda och förstå sin egen insats till de övergripande målen. I dagsläget är endast arbetsledarna i verkstaden och projektledarna med och sätter målen.

#### *Förslag på utformning av mål som framkom under intervjuerna:*

- Kända & mätbara mål
- Bryt ner i delmål under processen
- Individuell belöning av uppnådda delmål i projektet.

#### 4.3.1.2 Motivation och belöning

Tack vare variationen i arbetet upplevde vi personalen som motiverad och lönerna är inte nämnvärt högre än marknadsgenomsnittet. Verkstadsarbetsledarens upplägg av arbetet ansågs också verka motiverande, man kan sköta sig själv på arbetet. Att senaste året gått bra har också gjort att alla blivit positiva. En del jobbar hårt på grund av att man inte vill göra de andra i processen lidande. Detta liknades vid att lojalitet främjar motivationen.

Företaget har inget avancerat belöningsystem för närvarande. Beröm från arbetsledare/projektledare/ledning var det vanligaste förekommande svaret. Detta upplevdes dock positivt av de intervjuade, men en mer strukturerad feedback önskades ändå. Det framkom också att man ibland bara fick konstruktiv feedback när några svårigheter i tillverkningen uppstod. En av arbetsledarna försökte alltid ge positiv feedback till sin grupp:

*”Det är trevlig feedback när kunderna kommer tillbaka, detta försöker jag informera min grupp om vid återkommande orders.”<sup>95</sup>*

Det har också hänt vid ett par tillfällen att man fått en extra bonus när särskilt brådskande projekt blivit klara i tid. Det sågs som positivt att även ha andra sätt att motivera fler till att jobba övertid vid behov. I dagsläget är det nästan alltid samma personer som ställer upp på övertidstimmar. Detta förklaras med att:

*”Många värderar fritiden högre än övertid, därför skulle en morot som motiverar till övertid inte påverka situationen nämnvärt.”<sup>96</sup>*

Det ansågs ändå viktigt att finna fler sätt att motivera till övertid. Ackordsystem rekommenderas inte då detta skulle försämra kvaliteten. De flesta föreslog belöning från företaget i form av bonussystem baserat på företagets årliga vinst och individens antal arbetade timmar i relation till detta. Små förmåner uppskattades också, exempelvis frukten i

---

<sup>95</sup> Intervju med arbetsledare

<sup>96</sup> Intervju med verkstadspersonal

lunchrummet, även gymkort och simkort föreslogs. Särskilt verkstadspersonalen uppskattade spontana firanden som tårta vid större order eller framgångsrika projekt.

#### 4.3.1.3 Rättvisa

Det upplevdes som viktigt att alla får samma förmåner. Belöningar på projektbasis avråddes det starkt från, eftersom det är ett för godtyckligt mått för arbetsinsatsen.

*”Det kan bli en orättvis fördelning av projekten. Det handlar mycket om ”tur” att få ett framgångsrikt projekt tilldelat. Alla jobbar ju lika hårt och kvalitativt, oavsett hur det går för projektet.”<sup>97</sup>*

### 4.3.2 Integration

Samtliga intervjuade betonade att det är mycket positivt att allt finns under samma tak. Samarbetet mellan produktutvecklare och verkstadspersonal tyckte samtliga fungerade utmärkt. Det framkom att det särskilt var denna samarbetsmöjlighet och kommunikationskanal som bidrog till de mest positiva effekterna i företaget.

Gruppsammanhållningen i företaget upplevdes som bra och det råder trygg stämning bland medarbetarna. Många av produktutvecklarna umgås även på fritiden, vilket ytterligare stärker sammanhållningen. Ett gemensamt lunchrum för samtlig verkstadspersonal troddes ha ytterligare positiva effekter på sammanhållningen, då montageavdelningen i dagsläget har ett eget avskilt lunchrum. Gemensamma lunchrum troddes skapa forum för idéer eftersom många problem idag löses kring fikabordet. Det nämndes också att sammanhållning, teamkänsla och innovativa idéer hade stärkts ytterligare om samtliga större långtgående projekt hade haft ett gemensamt arbetsrum.

Tydligare rutinbeskrivningar och ett organisationsschema som förtydligar vem som gör vad ansågs vara positivt för att undvika dubbelarbete. Det sågs som viktigt att ha rätt person på rätt plats med tydliga arbetsbeskrivningar.

---

<sup>97</sup> Intervju med arbetsledare

Informella ledare bland produktutvecklarna ansågs vara de ”innovativa” som kommer på nya idéer. Många av de intervjuade ansåg att positiva effekter på teamintegration och innovation hade uppstått om samtliga projektdeltagare deltar på idéstadiet, exempelvis genom brainstorming.

### 4.3.3 Kunskapsflöden

Ännu mer information kring hur det går för företaget ekonomiskt ansågs positivt, framförallt med betoning på att man ska kunna härleda informationen till sin egen prestation, vilket medför att alla vet vad de bidrar med samt att förståelsen för företagets verksamhet ökar.

Kontinuerliga månadsmöten betraktades ha mycket positiva effekter på motivation och prestation. Det sker ett möte en gång i veckan om vilka projekt som fanns i uppstartsfasen. På mötena deltar projektledare, arbetsledare och ledning. Information från projektledarna som når samtliga verkstadsarbetare hade setts som positivt:

*”Kanske kunde en av teammedlemmarna i verkstaden delta i mötet som representant och sedan sprida informationen till de andra i verkstadsteamet.”<sup>98</sup>*

Ett veckobrev till samtliga medarbetare med information om bland annat projekten, som läggs ut på en gemensam plats i tryckt form, sågs som mycket positivt. Som en av de intervjuade uttryckte det:

*”Ju mer information man får, desto mer sporrande är det.”<sup>99</sup>*

De flesta på arbetsplatsen är teknikintresserade och bättre insyn i de olika avdelningarnas arbete troddes ha gynnsamma effekter för alla. Projektledarnas strukturerade genomgångar av de olika tekniska konstruktionerna inför och under varje projekt ansågs vara positivt och givande. Inköpschefen som ansåg sig ha mest information om både produktutvecklarnas och verkstadspersonalen arbete var också den som kände sig mest belastad.

---

<sup>98</sup> Intervju med verkstadspersonal

<sup>99</sup> Intervju med arbetsledare

Mer utbildning inriktad på företagets olika verksamheter och fokus på personlig utveckling hade haft ytterligare positiva effekter på motivationen, vilket en av de intervjuade sammanfattade med ekvationen:

*”Mer utbildning + större ansvar + bättre helhetsbild = större delaktighet i företaget i stort.”<sup>100</sup>*

Det hade bland annat tagits in personal med specialkunskap inom ett särskilt område, med effekten av att samtliga av de inblandade medarbetarna lärde sig av honom per automatik. Kontinuerliga utvecklingssamtal som gav konstruktiv feedback sågs som positivt av samtliga intervjuade.

#### **4.3.4 Processtöd**

En tydlig och klar helhetsbild av företaget sågs som positiv. Det framkom att det var viktigt att chefen verkade motiverande på medarbetarna, samt att han ger tillräcklig konstruktiv feedback. Fler efterkalkyler, utvärderingar och utvecklingssamtal efter de avslutade projekten föreslogs. Företagsledningen har inte särskilt stor roll i teamens arbeten och därför ligger vikten mest på att företagsledningen motiverar och styr den övergripande verksamheten.

---

<sup>100</sup> Intervju med produktutvecklare

# 5 Analys

*I detta kapitel genomförs en analys av det som framgår i empirin med hjälp av de teoretiska referensramar vi har använt oss av. Analysen kommer att mynna ut i ett analysverktyg som är en del av examensarbetets resultat.*

## 5.1 Stegen mot innovation

Analysen som följer utgår från Chapman Woods fem innovationsprocessteg för att beskriva hur fallföretaget främjar innovationsprocessen genom att förstå kombinationen mellan innovation, teamprocesser och motivation.

### 5.1.1 Innovationsidentifiering – steg 1

Chapman Wood beskriver första steget i innovationsprocessen som att ett behov för förändring identifieras<sup>101</sup>. Innovationsidentifiering handlar om att skapa de rätta förutsättningarna för innovation i en organisation. Redan här konstateras att motivation har stor betydelse för att innovation ska uppstå.

#### 5.1.1.1 Design och feedback

I empirin framkommer att en så enkel sak som gratis frukt i lunchrummet uppfattas som mycket positivt och flera intervjupersoner hävdar att om detta skulle tas bort skulle det få motivationsdämpande konsekvenser<sup>102</sup>. Denna typ av löpande belöning som inte kan härledas till olika lönsamhetsmått gör att en motiverad personalstyrka erhålls och bibehålls. Belöningar som gratis frukt är ytterst viktigt för att innovation ska uppstå. Eftersom de skapar uppskattningskänslor gör dessa att när ett förändringsbehov identifieras är personalen mer motiverad till att arbeta för en förändring.

---

<sup>101</sup> Chapman Wood, R. (2007)

<sup>102</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

Det efterfrågas ett mer strukturerat belöningsystem i form av resultatberoende bonussystem exempelvis baserat på företagets årsvinst<sup>103</sup>. Små förmåner som gymkort och gratis frukt värderas och uppfyller Vrooms valenskriterium<sup>104</sup>. Empirin bevisar dock att detta behöver kompletteras med resultatberoende belöningsystem för att personalens motivation ska nå sin fulla potential i tillväxtföretag. De empiriska studierna visar att valenskriteriet för motivation i innovativa tillväxtföretag innebär ett heltäckande belöningsystem som dels tillfredsställer uppskattning under processens gång, som gratis frukt och gymkort och dels ger värderad belöning när arbetet är slutfört. Varje innovativt tillväxtföretag måste därför inse vikten av motiverande förmåner, stora som små.

Chapman Wood beskriver att förändringsbehovet upptäcks av chefer i organisationen. Däremot har han inte lika utförligt beskrivit hur behovet av förändring når dem. Fallföretagets chefer använder sig av förslagsverksamhet, där de bästa förslagen belönas med avsikt att uppmuntra till förslag och uppslag för innovation på samtliga nivåer i företaget<sup>105</sup>. Dessa belöningar sker oftast på större månadsmöten där hela personalstyrkan ser vem som får ta emot priset<sup>106</sup>. Detta är ett bra sätt att motivera samtliga medarbetare till att engagera sig i förslagsverksamheten. Företaget har således tagit fasta på att personalen har stor insikt i vilka förändringar som faktiskt behöver genomföras. Det är personalen som konfronteras med de löpande problemen i arbetsprocessen och det är således här en stor del av innovationerna görs. Uppliver sig personalen vara uppskattad leder detta till att förändringsförslag lättare framkommer. Chapman Woods argument ska inte ses som kontrasterande till empirin, snarare ser vi att detta examensarbete kompletterar den kunskap Chapman Wood bidragit med genom att ge en förklaring till var en av källorna till innovationsidentifieringen härstammar från. Samtidigt verkar förslagsverksamheten motiverande på personalen, vilket kan härledas till Expectancy-teorins instrumentalitetsbegrepp; personalen är medveten om att goda förslag faktiskt belönas och därför känner de sig motiverade till att ge förslag och tänka nyskapande. För att möjliggöra

---

<sup>103</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>104</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>105</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>106</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

innovationsidentifiering måste hjälp tas av medarbetarna. Förslagsverksamhet är en av nycklarna till detta och bör således prioriteras högt.

Teamteorierna betonar vikten av att ha varierande arbetsuppgifter<sup>107</sup> vilket bekräftas av empirin. Fallföretagets personal upplever sig vara motiverade i sitt arbete och härleder detta till arbetsuppgifternas variation<sup>108</sup>. Förutom ökad prestation, skapar varierande arbetsuppgifter motivation, vilket som redan konstaterats lägger en grund för innovation. Att organisationen möjliggör varierande arbetsuppgifter skapar förutsättningar för att innovation ska ske.

Vidare bevisar empirin att gemensamma lunchrum har idégenererande effekter<sup>109</sup>. De olika avdelningarna samlas här för att diskutera över avdelningsgränserna. Detta är ett sätt för fallföretaget att hantera gapet mellan "canonical" och "noncanonical practice" enligt Brown och Deguid. Innovation uppstår enligt dem genom det lärande som skapas av att det finns en diskrepans mellan organisationens omständigheter och dess visioner. Ett sätt att hantera den diskrepansen uttrycks i fallföretaget då verkstadspersonal och produktutvecklare har ett gemensamt lunchrum för social interaktion där utbyte av idéer kan uppstå. Det faktum att det är ett rum personalen associerar med avslappning och kravlöshet gör att nyskapande tankar lättare uppstår eftersom det inte upplevs som ett påtvingat resultat. Följaktligen ska inte gemensamma uppehållsrum underskattas gällande innovationsskapande. Dessa rum kan snarare ses som ett framgångsrecept för fortsatt innovativ verksamhet.

#### 5.1.1.2 Integration

Intervjupersonerna vill ha en tydlig helhetsbild av företaget<sup>110</sup> vilket förklaras med att team behöver helhetsintrycket för att kunna följa riktlinjer. Teamteorierna förklarar detta under begreppet "team integration". Teorin påstår även att teamen behöver känna att de bidrar till organisationen med något unikt för att prestera bättre<sup>111</sup>. Kontinuerliga månadsmöten har

---

<sup>107</sup> Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996)

<sup>108</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>109</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>110</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>111</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)



positiva effekter på teammedlemmarna<sup>112</sup>. Möten skapar ett forum för personal att komma med synpunkter och därmed bidra med sina egna tankar, samtidigt som chefer bidrar med helhetsbilden av företagets övergripande visioner. Regelbundna möten är alltså ett konkret uttryck för att både team och chefer känner att de har möjlighet att bidra med något unikt som påverkar hela organisationen. Begreppet "interteam interaction" i teamteorierna behandlar vikten av kommunikation inom och utanför teamgränser<sup>113</sup>. Empirin ger uttryck för detta genom att fallföretaget har månadsmöten där produktutvecklare, verkstadspersonal och ledning aktivt interagerar<sup>114</sup>. Om själva konstruktionen av innovationsidentifiering förklaras under design och feedback i föregående avsnitt, förklaras i detta avsnitt hur innovationsidentifieringen kommuniceras. Kommunikation är A och O för att medarbetare på samtliga nivåer ska känna delaktighet och därmed prestera bättre då de kan härleda sin egen prestation till det övergripande resultatet.

#### 5.1.1.3 Kunskapsflöden

Teamteorierna påstår att det finns positiva samband mellan information och prestation i team. Mängden och arten av information framkommer dock inte lika klart. Självfallet måste informationen struktureras för att inte överbelasta dem som ska analysera den, vilket förklaras med Expectancy-teorins förväntningsbegrepp<sup>115</sup>. Alltför omfattande och ostrukturerad information leder till att personen tappar förmågan att använda den för att nå det önskade målet. I empirin styrks detta genom att den personal med mest information också är den som känner sig mest överbelastad<sup>116</sup>. För lite information är dock inte heller att föredra då även detta hämmar motivationen genom att man då känner sig mindre betydelsefull och värderad. Utan motivation minskar även viljan att tänka nyskapande och söka förändring. Ostrukturerad information i allför stor mängd får i slutändan innovationshämmande effekter. Alltså måste företaget finna en balans där rätt mängd information ges till rätt person på ett strukturerat sätt.

---

<sup>112</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>113</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>114</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>115</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>116</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

#### 5.1.1.4 Processtöd

Empirin bevisar vikten av att chefer måste agera motiverande i innovativa tillväxtföretag. Vilket nämndes tidigare kan detta göras genom förslagsverksamheten, där cheferna uppmuntrar till initiativtagande på alla nivåer<sup>117</sup>. Innovationsidentifiering är alltså inte endast en chefsangelägenhet så som Chapman Wood beskriver det. Empirin bekräftar att redan under detta första steg ska medarbetare på alla nivåer involveras för att innovation ska kunna uppstå.

Ytterligare en av ledarskapsuppgifterna i innovationsidentifieringssteget är att strukturera information för att klargöra innovationsbehovet. Chefer har de bästa förutsättningarna för denna uppgift då de har bäst överblick över ett företags övergripande visioner och kundkontakt blir därför en naturlig del av deras arbete. Chefer verkar som processtöd i två led, dels genom att strukturera relevant information, men även genom att motivera till själva informationssamlandet genom förslagsverksamhet och möten. Vi anser att Chapman Woods uppmaning angående vikten av motiverande chefer ska följas. Utan motiverande chefer faller organisationen och bristfällig information blir ett faktum.

✓ Motiverande förmåner	✓ Regelbundna möten
✓ Förslagsverksamhet	✓ Strukturerad, tillräcklig och rätt information
✓ Möjliggör varierade arbetsuppgifter	✓ Chefer som motiverar och strukturerar
✓ Gemensamma uppehållsrum	

### 5.1.2 Måluppbyggnad – steg 2

I detta steg berörs hur mål bör formuleras i syfte att främja innovationsprocessen. Vi diskuterar här Chapman Woods syn på mål i kombination med motivations- och teamteori. Tyngdpunkten ligger på områden inom design och feedback i detta steg, medan integration, kunskapsflöden och processtöd har fokuspunkter som berörs i innovationsprocessens övriga steg.

---

<sup>117</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

### 5.1.2.1 Design och Feedback

I fallföretaget tilldelas de olika projekten en deadline för när projektet ska vara färdigt<sup>118</sup>. Vidare har kunden påtalat önskemål kring vad den kommande produkten ska kunna prestera eller hur den ungefärligen ska se ut. Projektgrupperna har alltså tydliga mål med sin verksamhet. Detta härleds till Lockes målteori som påstår att tydliga och utmanande mål höjer motivationen<sup>119</sup>. Utifrån empirin kan vi bekräfta att personalen motiveras av dessa tydliga och utmanande mål. Projektledaren har däremot fria händer gällande *hur* projektet ska genomföras. Vi finner att även detta höjer motivationen i fallföretaget eftersom projektledarna och teamen får möjlighet att själva utforma en lösning. Vidare gör detta att personalen på fallföretaget upplever sig ha förtroende från företagsledningen vilket ytterligare ökar motivationen. Chapman Wood argumenterar för att vaga mål ökar innovationen. Det som Chapman Wood påstår ska vara vagt är egentligen vägen till målet, inte målet i sig. Vad som ska uppnås måste inspirera och motivera och därför uppfylla Lockes tydlighetskriterium. Vägen dit ska dock vara otydlig för att uppslag till innovation ska uppstå enligt Chapman Wood. Empirin bevisar att det vaga tillvägagångssättet ska kombineras med tydliga slutmål för att personalen ska arbeta motiverat men också få handlingsfrihet att tänka innovativt under resans gång.

Ur empirin framkommer att mätbara mer kortsiktiga mål efterfrågas eftersom detta höjer motivationen<sup>120</sup>. Detta härleds till begreppen förväntan, instrumentalitet och valens i Expectancy-teorin<sup>121</sup>. För att motiveras måste man kunna förvänta sig att en viss prestation leder till ett visst resultat som innebär en belöning med ett värde. Trots tydligheten i det övergripande innovationsmålet är det alltså för långt bort för att personalen ska kunna härleda en prestation till ett visst resultat. Genom att ha delmål skapas en tydligare målbild enligt intervjupersonerna. Locke hävdar att en tydligare målbild även ökar motivationen<sup>122</sup>. Samtidigt ska vägen mot delmålen vara lika otydlig som vägen mot det övergripande målet för att behålla möjligheterna till innovation i företaget. De satta delmålen ska vara mätbara,

---

<sup>118</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>119</sup> Locke, E. A., Latham, G. P. (2002)

<sup>120</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>121</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>122</sup> Locke, E. A., Latham, G. P. (2002)

då detta förenklar utformningen av belöningar, vilket efterfrågas i fallföretaget<sup>123</sup>. Samtidigt hjälper detta företaget att uppfylla instrumentalitets- och valensskriterierna i Expectancy-teorin. I empirin framkommer att belöningar ökar motivationen i företaget. Chapman Woods modell behöver alltså kompletteras med delmål som utformas på samma sätt som de övergripande målen, med fördelen att de höjer motivationen genom att stärka förväntningar, instrumentalitet och valens enligt Expectancy-teorin. Delmål lägger grunden för en motiverad personalstyrka som även tänker innovativt.

Teamteorierna konstaterar vikten av att team bör känna en viss självständighet i organisationen för att arbeta motiverat<sup>124</sup>. Personalen i fallföretaget uttrycker detta genom att de får fria händer att sköta sitt arbete<sup>125</sup>. Att arbeta i team genom hela processen från produktutveckling till tillverkning som i fallföretaget gör det mycket enklare att hantera den oklara vägen mot målet. Att allt sker i samma byggnad förstärker detta, men fördelarna hade inte funnits utan teamarbete. Handlingsfrihet struktureras genom teamarbete, det vill säga alla i teamet jobbar mot samma mål. Man får fria tyglar, men följer flockens rörelser.

- ✓ Tydliga innovationsmål
- ✓ Vaga tillvägagångssätt
- ✓ Mätbara delmål med belöning

### 5.1.3 Innovationsskapande och lärande – steg 3 och 4

Att skapa innovation kräver att medarbetare inte följer några formella regler, principer eller metoder, vilket i sin tur kräver ett fullgott ledarskap. Samtidigt finns kunskap att använda från tidigare innovationer och innovationsprocesser som kan användas, utvecklas och kompletteras.<sup>126</sup> Det finns spår i Chapman Woods teori av att dessa steg egentligen sker

---

<sup>123</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>124</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>125</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>126</sup> Chapman Wood, R. (2007)

parallellt snarare än sekventiellt och analysen bekräftar att skapande- och lärandesteget faktiskt interagerar med varandra i processen. Därför behandlas dessa steg gemensamt.

#### 5.1.3.1 Design och feedback

Teamteorierna betonar betydelsen av att rätt expertis och att antalet teammedlemmar är optimalt för att nå uppsatta mål<sup>127</sup>. För att innovation ska främjas måste teammedlemmarnas kunskaper och innovationsförmågor utnyttjas maximalt. Att ha ett nära samarbete mellan produktutveckling och tillverkning som i fallföretaget underlättar för att team skapar innovationer utan att följa formella regler och principer, enbart vägleda av ett övergripande innovationsmål. Tyngden här ligger på teamarbete. Team måste kunna arbeta med varandra och ha förmåga att inte bara använda sin egen expertis utan även kunna kombinera den med annan expertis i teamet. Innovation är ett så pass abstrakt begrepp och vägen dit är för vag för att varje teammedlem ska ha en exakt uppgiftsbeskrivning. Kartläggning av kompetenser blir därför en kritisk del i innovationsskapandet där det handlar om att hitta medarbetare med bäst expertis inom området, som samtidigt stärker samarbetsförmågan i teamet. Endast på detta sätt kan gynnsamma synergieffekter av teammedlemmarnas expertis uppstå.

Teamteorierna påstår att feedback har positiva effekter på teams prestation<sup>128</sup>, vilket bekräftas i empirin. De intervjuade i fallföretaget efterfrågar mer konstruktiv feedback, vilket argumenteras med att man vill kunna härleda sin arbetsinsats till innovationsmålet<sup>129</sup>. Konstruktiv feedback skapar konkret förståelse för hur man ska göra för att ens prestation ska leda till ett mål, vilket ligger i linje med Expectancy-teorins instrumentalitetsbegrepp<sup>130</sup>. Efterfrågan på feedback i fallföretaget är ett uttryck för att hantera förhållandet mellan det tydliga slutmålet som är att skapa innovation och det vaga tillvägagångssättet dit, vilket ligger nära Brown och Deguids lärandegap<sup>131</sup>. Arbete i projekt och team kan upplevas som rörigt och ostrukturerat, särskilt när helhetsbilden är abstrakt, som vid innovationer. Feedback förtydligar vägen mot innovationsmålet samtidigt som helhetsbilden och varje

---

<sup>127</sup> Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996)

<sup>128</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>129</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>130</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>131</sup> Brown, J.S., Deguid, P. (2007)

teammedlems bidrag dit förstärks och bekräftas. Detta stärker motivationen och höjer innovationsförmågan. Feedback gör dessutom att lärande per automatik uppstår, vilket gynnar kommande innovationer. Konstruktiv feedback som ges löpande förstärker argumentet för att skapande och lärande av innovation sker integrerat i samma steg. Genom feedback lär man sig skapa innovation utan formella regler enligt Chapman Wood, samtidigt som man lär sig av att skapa, enligt Brown och Deguid. Feedback skapar alltså konstruktivt lärande; lärande uppstår ur skapandet, samtidigt som lärandet skapar nya innovationer.

Löpande belöningar är en naturlig följd av att ha löpande feedback. Motivation i det här skedet är av stor betydelse, då det är påfrestande att arbeta utan att ha ett klart tillvägagångssätt. Många av de intervjuade känner sig stressade i sitt arbete och det efterfrågades fler sätt att motivera till övertidsarbete<sup>132</sup>. Att enbart få extra bonus är troligen inte tillräckligt, även om det kan uppfylla valenskriteriet i Expectancy-teorin<sup>133</sup>. En medvetenhet om att man får en extra fin kaffepaus om man presterar lite hårdare, eller att företaget erbjuder något som medarbetarna intresserar sig för på fritiden, exempelvis billigare fotbillsbiljetter eller förmåner på sportklubben, gör att man är villig att prestera hårdare under en viss tid. Belöningar måste balansera tydlighet, enkelhet och rättvisa med flexibilitet och ständig förändring. Betoningen ligger på rättvisa belöningar för att innovation och lärande ska uppstå. Det är bara att konstatera att när det kommer till innovation är all expertis lika viktig, därför ska belöningar också utformas med rättvisa som ledord, särskilt med tanke på att Equity-teorin belyser att individer har en tendens att jämföra sina insatser<sup>134</sup>.

#### 5.1.3.2 Integration

Ju bättre personalen förstår förhållandet till varandras arbetsinsatser, desto mer kommer de att förvänta sig att de egna arbetsinsatserna faktiskt leder till att det uppsatta målet nås, Expectancy-teorins förväntningsbegrepp<sup>135</sup> förstärks. Därför sågs det som positivt att ha

---

<sup>132</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>133</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>134</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>135</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

löpande projektgenomgångar<sup>136</sup>, som fungerar som ett forum för problemlösning genom att möjliggöra bättre kommunikation.

Teamteorierna förklarar innovation som teams förmåga att finna nya lösningar på problem<sup>137</sup>. Teamen kan ta hjälp av varandra för att förstå och uppnå mål trots att vägen dit är oklar och på så sätt skapa innovation utan behov av formella regler, principer eller metoder. Kommunikationskanaler inom och utanför teamets ramar ger teamen möjlighet att samarbeta och dra lärdom av varandra vilket bekräftar teamteorins begrepp "interteam interaction"<sup>138</sup>. Det är nästintill omöjligt att nå innovation utan kommunikation. Kommunikation höjer motivationen genom upplevelsen av delaktighet och ökar innovationsförmågan genom att förstärka förståelsen för innovationsmålen. Innovationsskapande är en djungel, där kommunikation verkar som teamets kompass, särskilt när man befinner sig mitt i djungeln, alltså i genomförandesteget.

#### 5.1.3.3 Kunskapsflöden

Under intervjuerna framkommer att verkstadspersonalen vill öka informationsspridningen genom att använda sig av representanter från avdelningen vid löpande möten, istället för att bara arbetsledaren deltar<sup>139</sup>, vilket är ett sätt att konkret hantera Brown och Deguids lärandegap. Delaktighet i viktig information möjliggör handlingsfrihet och kommunikation genom att problem lättare kan tas upp till diskussion och generera lösningar. Informationsspridning på gemensam plats har på genomförandestadiet två fördelar, användande av information motiverar och genererar kunskap till nya innovationer samtidigt som oanvänd information kan dokumenteras för att gynna framtida innovationer. Detta konkretiserar det Chapman Wood i helhet kallar lärande av tidigare innovationer. Och som redan framkommit, leder lärande till skapande av innovationer. Information upplevs som en värderad "belöning" då det bekräftar att man är betydelsefull<sup>140</sup> förstärks. Att teams prestation förbättras med rätt information, förklaras av förväntnings- och

---

<sup>136</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>137</sup> Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996)

<sup>138</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>139</sup> Intervju den 26 och 28 november 2007

<sup>140</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

instrumentalitetetskriteriet<sup>141</sup>. Relevant information ger team möjligheter att se hur deras prestationer leder till lyckade resultat. Informationen måste alltså vara rätt strukturerad, som konstaterats tidigare har ostrukturerad och alltför omfattande mängd information negativa effekter på innovationsförmågan.

Det måste även möjliggöras för utbildning under genomförandesteget. Skapande och lärande förutsätter utbildning. Utbildning ökar förmågan att förstå, viljan att prestera och skapar forum för lärande. Det är av stor betydelse för innovationen att utbildningsaspekter tas i beaktande redan i genomförandesteget och inte bara vid utvärderingen. Det säger sig självt att kunskapsluckor uppstår och tydliggörs vid utförandet av ett projekt och därför ska hänsyn också tas till det vid samma tidpunkt. Annars löper risken att man har glömt bort vad det var man inte kunde vid utvärderingen.

#### 5.1.3.4 Processtöd

Även de mest lämpligt uppsatta målen kan inte täcka in allt om de samtidigt ska vara flexibla. Chapman Wood betonar ledarskapsförmågor som en viktig beståndsdel vid innovationsskapandet<sup>142</sup>. Arbetsledare, projektledare och ledning ska fungera som forum för frågor som uppstår under processens gång och ge vägledande riktlinjer för hur målen ska uppnås. Det är viktigt att chefer är närvarande under processens gång, även om de inte ska hålla i tyglarna. De ska ge teamen kartan och kompassen. Själva orienteringen sköter teamen själva men de måste ha kontroller på vägen för att veta att de löper i rätt spår.

✓ Kartlägga kompetenser	✓ Fria kommunikationskanaler
✓ Löpande & konstruktiv feedback	✓ Spridning av information
✓ Löpande & rättvisa belöningar	✓ Möjliggör utbildning
✓ Löpande projektgenomgångar	✓ Stödjande projektledare

<sup>141</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

<sup>142</sup> Chapman Wood, R. (2007)



### 5.1.4 Utvärdering – steg 5

I detta avslutande steg handlar det om att dra lärdom av innovationsprocessen. Steget kan ses som en utvärdering som ledningen kan använda för att förbättra rutinerna och tydligheten till nästkommande projekt.<sup>143</sup> Här sammanfaller aspekter under kunskapsflöden med integration, medan punkter under processtöd sammanfaller med aspekter som behandlas under design och feedback. De sammanfallande punkterna är för sammanvävda för att det ska vara lämpligt att hålla isär dem och därför behandlas de istället integrerat under respektive rubrik.

#### 5.1.4.1 Design, feedback och processtöd

Flera intervjupersoner pekar på de positiva effekterna av att ha utvecklingsamtal.<sup>144</sup> Det naturliga är att samma projektledare och arbetsledare i fallföretaget som är ansvariga för projektets genomförande även har ansvar för att följa upp projektet efter leverans till kunden, informera sina team om resultatet och även genomföra utvecklingsamtal med respektive teammedlem. Det bör också framhållas att denna uppföljning ska ske omedelbart efter projektets slutförande, innan medarbetarna hinner ”glömma bort” sina prestationer i avslutade projekt för att kunna använda nyvunnen kunskap i framtida projekt.

Genom att förstå de steg som ledde till innovationens skapande, skapar man också rutiner för innovationsprocessen, något som Chapman Wood också förespråkar. Utvärderingen måste fokusera på att ge personalen förståelse för hur respektive arbetsinsats har påverkat resultatet. Utformningen av projektens utvärderingar och grad av måluppfyllelse ska slutligen utformas i enlighet med Adams rättviseteori<sup>145</sup>. Detta för att vara konsekvent med att behandla verkstadspersonalens och produktutvecklarens arbetsinsatser som likvärdiga och för att personalen ska uppfatta sin arbetsinsats som rättvist utvärderad. Projektledarna leder utvärderingen och måste ge teammedlemmarna en rättvis, korrekt och konstruktiv utvärdering för att kunna härleda den egna insatsen till resultatet.

---

<sup>143</sup> Chapman Wood, R. (2007)

<sup>144</sup> Intervju den 26 och 28 november, 2007

<sup>145</sup> Greenberg, J., Baron R. A. (2003)

När det gäller diskussionen kring belöning ska projekten, som tidigare diskuterats, belönas efter uppfyllda delmål eftersom detta enligt både teorin och empirin höjer motivationen som i sin tur ger positiva effekter på innovationsskapandet. För att gemenskapen i företaget som helhet ska kunna bibehållas och stärkas för att nå de positiva effekter som teamteorin benämner som "team integration"<sup>146</sup> är det dock fördelaktigt att slå samman de olika projektens slutresultat och belöna hela organisationen likvärdigt där alla får en lika stor del av kakan. I fallföretaget där teamsammansättningen varierar mellan olika projekt hade enskild teambelöning baserad på respektive projekts slutresultat uppfattats som orättvis och därmed kunnat skada gemenskapen i företaget. I företag där teamsammansättningen är mer konstant kan denna typ av belöning dock vara ett alternativ men man bör ha i åtanke att det kan skada gemenskapen och "vi-känslan" i organisationen.

#### 5.1.4.2 Integration och kunskapsflöden

Under utvärderingen ska den konstruktiva feedbacken i form av lärande från genomförandefasen sammanställas och dokumenteras. Att allt sker under samma tak borde i fallföretaget utnyttjas även i utvärderingsfasen, inte minst för att förbättra rent praktiska rutiner och kommunikationskanaler mellan produktutveckling och verkstadspersonal i fallföretaget. Här ska utbildningsaspekter diskuteras för att främja "intrinsic motivation" i innovationssyfte<sup>147</sup>. Majoriteten av de intervjuade är mycket positiva till mer utbildning inriktad på företagets arbetsområden<sup>148</sup>. Det finns alltså en vilja att lära sig bli bra på sitt arbete, samtidigt som det finns ett intresse för arbetet i sig. Redan i innovationsidentifieringen visar analysen att medarbetares vilja att förändra är en av källorna till innovationens uppstart. Utbildning bidrar således till "intrinsic motivation" på två sätt. För det första förbättrar det prestationen, man blir helt enkelt bättre på sitt arbete och är man bra på något, är detta motiverande i sig. För det andra väcker utbildning intresse för organisationens olika kompetensområden och intresse har en tendens att leda till goda prestationer, de ämnen i skolan man briljerade i, var nästan uteslutande sådana man tyckte var kul. En öppen kommunikation om utbildning vid utvärderingen där både personal från verkstad och produktutveckling får göra sina röster hörda skapar förutsättningar som gynnar

---

<sup>146</sup> Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006)

<sup>147</sup> Sundgren M., Styhre A. (2007)

<sup>148</sup> Intervju 26 och 28 november 2007

kommande eller förbättringar av befintliga innovationer. Under utvärderingen summeras utbildningsbehoven som förelåg under projektets gång och därmed höjs kunskapsnivån inför framtida projekt.

- ✓ Omedelbar utvärdering och utvecklingssamtal
- ✓ Möjliggöra förståelse för den egna insatsens effekt på resultatet
- ✓ Belöning
- ✓ Synliggöra utbildningsbehov

## 5.2 Uppsummering av analys

Den analys som framkommer under föregående avsnitt lägger grunden för det praktiska analysverktyg som är en del av examensarbetets målsättning. Som det framgår i analysen ingår de fyra perspektiven design & feedback, integration, kunskapsflöden och processtöd mer eller mindre i varje steg av innovationsprocessen. Resultatet av analysen leder oss till en klarare bild av vad som både konkret och teoretiskt främjar innovation i ett tillväxtföretag. Det är tydligt att innovation är ett begrepp som är paradoxalt, å ena sidan kräver det att medarbetare i organisationer ges handlingsfrihet och självständighet för att motivera dem till nytänkande och skapa interaktioner mellan medarbetare för att nya idéer och tankar ska uppstå. Å andra sidan kräver den struktur och tydlighet för att motivationen i organisationen ska leda till en faktisk innovation.

Av analysen framgår det att tidigare forskning kring innovation, team och motivation bekräftas, tydliggörs och kompletteras. Utmanande mål, men samtidigt vaga tillvägagångssätt verkar motiverande och främjar innovation. Flexibilitet och otydlighet främjar motivation för att det skapar utrymme för handlingsfrihet och eget ansvar. Samtidigt måste innovationsprocessen ge riktlinjer för hur vägen mot själva innovationsmålet ska se ut. Det blir då ohållbart att ha en arbetsprocess som är helt sekventiellt uppbyggd, även om

detta är skolexemplet för strukturerade riktlinjer. Innovativt tänkande uppstår genom att olika kompetenser och arbetsrutiner interagerar och integrerar med varandra dynamiskt. En sekventiellt uppbyggd arbetsprocess hämmar därför ett sådant innovativt beteende.

Struktur och flexibilitet måste samverka för att innovation ska uppstå. Examensarbetet belyser detta genom att först bekräfta varför motivation är nödvändig och sedan övergå till hur balansen mellan motiverande flexibilitet och strukturerad innovationsprocess harmoniseras genom teamprocesser.

Genom att arbeta i team möts olika kompetenser och erfarenheter som främjar innovativa idéer och lösningar. Examensarbetets fallföretag har ytterligare en fördel då allt sker under samma tak. Detta har positiva effekter på innovationsförmågan och innovationsprocessen. Teamarbete förbättrar förmågan att kunna härleda insatser till innovationsmål, samtidigt som den otydliga vägen dit blir hanterbar. Motivationen stärks av de positiva effekterna på grupsammanhållning och prestationsförmåga.

Motivation främjar innovation, men innovationsprocesser måste samtidigt ta hänsyn till organisationens förutsättningar. Det krävs en jämvikt mellan flexibilitet och struktur i organisationen där team är ett optimalt sätt att skapa en sådan balans. Detta kan liknas vid samma ekvation som bagare använder sig av när de gör bulldeg. Om motivation ses som mängden vatten och teamprocesser som mängden mjöl, handlar själva bakprocessen om att tillsätta exakt rätt mängd av varje för att nå en optimal innovationsbulle.

### **5.3      Analysverktyget ITM**

Resultatet av analysen ger oss nu möjlighet att utforma ett verktyg som ska fungera som ett praktiskt hjälpmedel för företag att främja innovation. Verktyget lämpar sig framförallt för tillväxtföretag med en utpräglad team/projektgruppsorganisation, då det baseras på examensarbetets fallföretag. Verktyget bygger på Chapman Woods fem innovationssteg som har konkretiserats och utvecklats enligt analysens resultat för att ge bättre förståelse för vad som faktiskt främjar innovationsprocessen. Varje steg tar utgångspunkt i den integrerade

teorimodellen (figur 3.7) och de konkreta hållpunkterna i modellen innehåller både motivations- och teamaspekter, så som de framhållits i figurerna under analysens gång. Eftersom modellen grundar sig i de tre begreppen innovation, team och motivation har vi valt att döpa vår modell till ITM.

Figur 5:1 Analysverktyget ITM



## 6 Avslutande ord

*De slutsatser som kan dras från analysen och dess betydelse för befintlig och framtida forskning beskrivs i detta kapitel med förhoppningen om att vi nu är ett steg närmare att förstå innovation och de processer som leder dit.*

Innovationsprocesser skapas utifrån ett företags arbetsprocesser och det är inte tillräckligt att enbart ha kunskap kring vad innovation består av och hur den uppkommer. Det krävs även att företag och organisationer kan använda sig av kunskapen i sina dagliga rutiner. Examensarbetets analys både bekräftar och kompletterar den befintliga kunskapsmassan inom innovationsområdet. Arbetets prestationer resulterar i analysverktyget ITM, vars roll är att konkretisera den kunskap som framkommit under examensarbetets gång. Verktöget fyller således två funktioner. Det bidrar dels till nuvarande kunskapsmassa genom att utveckla befintliga begrepp inom innovationsområdet samt förklara samband mellan verklighet och akademisk kunskap. Samtidigt är det ett praktiskt hjälpmedel för organisationer att hantera den dynamik som innovation innebär.

Att examensarbetets fallföretag beslutat att de facto använda sig av analysverktyget bekräftar dess praktiska tillämpningsområden. Eftersom dess fokuspunkter är generella och inte låsta till ett företag kan även andra organisationer som befinner sig i branscher där innovation är av betydelse använda sig av det. ITM hjälper dessa organisationer att skapa en kreativ miljö för att motivera nytänkande i hela organisationen. Än så länge är det begränsat till företag i tillväxtfasen av det naturliga skälet att verktyget är baserat på studier av ett sådant. Samtidigt ska det självklart inte ses som ett fulländat instrument, utan snarare en grogrund för vidareutveckling. Vidare studier och andra perspektiv på innovationsprocessen och dess fokuspunkter kan utveckla och komplettera verktygets användningsområden och öka förståelsen för vad som främjar innovation i organisationer.

Det akademiska bidrag verktyget tillför fyller främst det förklarande syftet som utgör arbetets målsättning, men har även fått en förtydligande roll inom arbetets tema. Trots att detta inte tillhör examensarbetets huvudsyfte, ska det inte underskattas utan snarare ses

som en positiv bieffekt. I ett tvetydigt område som innovation och de processer som leder dit visar ITM en tydlig väg mot innovation. Och precis som med alla vägar, kan man göra avstickare eller hitta nya stigar på vägen. ITM skapar genom sin påtaglighet en av kompasserna att orientera sig efter i den snårskog som innovationsområdet består av.

Att veta hur motivation och teamprocesser leder till innovation skapar förståelse. Att dessutom kunna använda sig av dynamiken mellan dessa processer för att främja innovation ger ett företag stora fördelar oavsett om det befinner sig i en relativt stabil eller en ständigt föränderlig omgivning. Om all innovativ verksamhet sker under samma tak skapar detta fördelar för att förståelsen för den dynamiken uppstår, vilket måste stå i kontrast till andra överväganden för företag som vill agera på internationella marknader. Intressant för framtida studier av innovation i tillväxtföretag är att undersöka huruvida fördelar med att all verksamhet finns i nära geografisk anslutning till varandra går att överföra på större globala företag, eller om innovationsförmågan tar skada av avståndet.

Högre krav och allt mer specialiserade behov hos kunderna leder till att gränsen mellan företag och kund blir allt suddigare. Att ha ett nära samarbete med kunden är snarare regel än undantag, kanske framför allt för innovativa företag i tillväxtfasen. Ytterligare forskning krävs i området för att förstå betydelsen av denna integration av kund, företag och innovation.

En faktor som vi bortsett från i vår analys är andelen män i det undersökta fallföretaget. Att personalstyrkan nästan uteslutande består av män är ett intressant fenomen som bör beaktas. Det finns dock inga anledningar att anta att processens utseende hade sett annorlunda ut om fler kvinnor hade arbetat i företaget. Följaktligen varken förstärker eller försvagar detta faktum examensarbetets slutsatser. Snarare ska detta ses som ett uppslag för kompletterande forskning av innovation i tillväxtföretag.

Steget från att ha genomfört studier av hur motivation och team påverkar innovation ligger nära att börja lägga basen för ett belöningssystem anpassat för innovationsföretag. Det är tydligt att ett sådant belöningssystem måste vara flexibelt, rättvist och tydligt för samtliga



medarbetare. Det ska innehålla mått både kopplade till företagets resultat och anpassade efter individens prestationer. För innovationsföretag är slutsatsen att belöningssystemet måste vara "levande", det vill säga verka i symbios med företagets föränderliga förutsättningar eftersom vägen mot innovation aldrig har en utstakad väg som ser likadan ut från gång till gång.

Ytterligare uppslag till vidare forskning är att undersöka fler och även andra faktorer än kompetens och kunskap vid ett teams sammansättning. Det är naturligt att anta att kunskap och kompetens är de viktigaste faktorerna som måste tillgodoses vid utformningen av team i innovationssyfte, vilket även den genomförda studien bekräftar. Det minskar dock inte betydelsen av att undersöka vidare hur andra faktorer i kombination med kompetens och kunskap påverkar innovation och innovationsförmåga.

Det är inte längre tillräckligt för innovativa organisationer att ha medarbetare som är kompetenta nog att förstå hur man tänker innovativt. Dagens innovativa organisationer kräver dessutom arbetsprocesser som främjar Kooperation över avdelningsgränser för att kunna balansera flexibilitet med struktur. Levande processer som skapar handlingsfrihet, uppmuntrar till ansvarstagande och skapar utrymme för kreativa lösningar från alla nivåer är ledstjärnor för organisationer som vill främja innovation. Sådana organisationer vet värdet av motiverade medarbetare som är villiga att alltid gå lite längre, tänka lite mer annorlunda än vad de gjort förut för att föra organisationen framåt. I verkligt innovativa organisationer handlar det alltså alltid om samma sak, att finna nya sätt att tänka för att lösa de problem man skapat med det gamla sättet att tänka. Vilket den gode Einstein påpekade redan från första början.

# 7 Källförteckning

## 7.1 Skriftliga källor

Alderfer C.P, Kaplan, R.E., Smith K.K. (1974) *The Effect of Variations in Relatedness, Need Satisfaction on Relatedness Desires*, Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 4 Dec,1974, s. 507-532

Andersson R.E. (1995) *Innovationsprocessen – en introduktion med praktisk handledning*, Andersson R.E. och Teknovator.

Armstrong G., Kotler, P. (2005) *Marketing – an introduction*, seventh edition, Pearson Prentice Hall.

Bryman, A., Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB.

Brown, J.S. & Deguid, P. (2007) *Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working learning and innovation*, Organizational Science, Vol. 2, No. 1 s. 40-57.

Chapman Wood, R. (2007) *How strategic innovation really gets started*, Strategy and Leadership, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 35, no 1 2007, s. 21 – 29

Child, J. (2006) *Organization - Contemporary principles and practice*, third edition, Blackwell Publishing

Cohen, S. G., Ledford, G. E. Jr., Spreitzer, G. M. (1996) *A predictive model of self-managing work team effectiveness*, Human Relations, Vol. 49, No.5, May 1996, s. 643 -676.

Doolen, T. L., Hacker, M. E., Van Aken, E. (2006) *Managing organizational context for engineering team effectiveness*, Team Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol.12, No. 5/6, 2006.

Edqvist C., Hommen L., Mckelvey M. (2002) *Skapar innovationer jobb?* SNS Förlag

Eisele, P. (2007) *Att använda arbetsgrupper effektivt – verktyg för utveckling av lag* Liber AB.

Gladstein D. L (1984) *Groups in context: A Model of Group Effectiveness*, Administrative Science Quarterly, volume 29, issue 4, Cornell University Graduate School of Management,

Grant R. M. (2006) *Contemporary strategy analysis*, fifth edition, Blackwell Publishing

Greenberg, J., Baron, R. A. (2003) *Motivation in organizations*, Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, eighth edition, Upper Saddle River, chapter 6 s. 188-225.

Hackman J. Richard (1968) *Effects of Task characteristics on Group Products*, Journal of Experimental Social Psychology 4,

Hatch M.J. (1997) *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur.

Herzberg, F. (1987) *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review, September-October 1987

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur.

Jändel N Sund M (2007) *Ingenting är omöjligt*, Campus ekonomi, nr 4 2007, s. 34-38.

Lawler E. E. III (1988) *High-involvement Management*, Administrative Science Quarterly, volume 33, issue 3, Cornell University Graduate School of Management, Reviewed by Cole, R. E.

Locke, E. A., Latham, G. P. (2002) *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*, American Psychologist, Vol. 57, No.9, September 2002, s. 705-717

Locke, K.D, Sadler, P. (2007) *Self-Efficacy, Values, and Complementarity in Dyadic Interactions: Integrating Interpersonal and Social-Cognitive Theory*, Personality and Social Psychology Bulletin 2007; 33; 94

Manz, C. C., Sims, H. P. (1991) *Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership*, Organizational Dynamics, volume 19, issue 4,

Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1999) *The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21<sup>st</sup> century*, Organizational dynamics, volume 28, issue 1, 1999, s.52

Schumpeter, J. A. (1927) *The Explanation of the business cycle*, Economica No.21, 1927, s. 295

Sundgren, M., Styhre, A., (2003) *Creativity – A volatile key of success? Creativity in new drug development*, Creativity and Innovation Management, Blackwell publishing, Vol. 12 no 3, September 2003.

Twiss, B.C. (1980) *Managing technological innovation*, second edition, Longman Group Limited, London.

## **7.2 Övriga källor**

Årsredovisning för CeDe Group AB 2007-06-30 (brutet räkenskapsår)

## **7.3 Muntliga källor**

Möte med CeDe Group AB:s ledning, 2007-11-08 kl. 09:00

Intervjuer med verkstadsanställd och produktutvecklare, 2007-11-26 kl. 8 – 12.

Intervjuer med verkstadsanställd, produktutvecklare och inköpsansvarig 2007-11-28 kl. 8-12.

## **7.4 Elektroniska källor**

*CeDe Group AB:s hemsida*

[www.cede-group.se](http://www.cede-group.se), 2007-11-07, kl. 11:00

*Nutek – verket för näringslivsutveckling*

<http://www.nutek.se/sb/d/106>, 2007-12-13, kl. 12:14

*Vinnova – forskning och innovation för hållbar tillväxt*

<http://www.vinnova.se/Om-VINNOVA/>, 2007-11-09, kl. 11:55

# Bilaga 1

## Intervjuinformation

Lund, 2007-11-09

Hej!

Här kommer lite information för intervjun med Er, den 26/28 november 2007.

### Om oss

Vi är tre studenter från Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Vi skriver examensarbete på kandidatnivå inom temat *innovation: strategi och organisation*.

### Syftet med intervjun

Vi har uppmärksammat det faktum att innovation är en av de största drivkrafterna bakom ett tillväxtföretags framgång. Vi har i vårt examensarbete satt fokus på hur teamprocesser och dess integration med motivation främjar innovation. CeDe Groups ledning har gett oss möjligheten att använda Er som fallföretag i syftet att utveckla en unik modell för en motiverande teamprocess som främjar innovation.

Genom intervjun hoppas vi få klarhet i hur CeDe Groups arbetsprocess ser ut i dagsläget, samt vad som upplevs motiverande av samtliga medarbetare. Det vore bra om ni kunde fundera kring vad ni anser vara viktigt att betona inom dessa områden.

Svaren kommer att behandlas helt anonymt enligt överenskommelse med Er. Vi kommer självfallet låta Er granska materialet i dess slutliga form före inlämning/publicering.

Vi är tacksamma för Ert samarbete och ser fram emot intervjun. Om ni har några frågor eller funderingar inför intervjun är ni välkomna att kontakta oss enligt nedan.

Med vänliga hälsningar,

Sofie, Camilla och Gustav

Sofie Bredinger (0739-23 46 04)

Camilla Siu (0709-23 97 59)

Gustav Söderlund (0703-99 11 55)

# Bilaga 2

## Frågeställningar inför intervjuer 26/28 november 2007

### Design och feedback – Målsättning och utformning av arbetsuppgifter

- Beskriv dina arbetsuppgifter/företagets arbetsprocess.
- Arbetar ni alltid med samma personer i de olika teamen? Upplever du det som påfrestande?
- Vad är bra med dina arbetsuppgifter? Mindre bra? Vad saknas? Är de varierande?
- Är det påfrestande att projekten är så olika?
- Får ni i dagsläget feedback? Hur får ni i så fall feedback? Uppfattar du den som konstruktiv? (Om inte, hur skulle du vilja få feedback?)

### Målsättning

- Finns klara och tydliga mål?
- Är de rimliga?
- Är de acceptabla?
- Är de motiverande?
- Är målen flexibla eller kan de anpassas efter förutsättningar? Hur i så fall?
- Hur och vem sätter målen?
- Är teamen involverade vid målsättning eller sätts målen av avdelningsledare/ledning?
- Känner du ett personligt ansvar för att målen ska uppnås?

### Motivation

- Hur vet man att målen har uppnåtts?
- Uppskattas man när målen har nåtts? Hur i så fall?
- Är uppskattningen rimlig?
- Önskas någon sorts förmåner för att ni uppnår uppsatta mål? När är det rimligt att få den i så fall?
- Är det viktigt att alla får samma förmåner (oavsett avdelning)?

### Rättvisa

- Finns det något i arbetsprocessen som upplevs vara orättvist? På vilket sätt i så fall?
- Känns det som att verkstad/produktutveckling har lika hög arbetsbelastning? Är arbetsuppgifterna i respektive avdelning jämlika med varandra?
- Vad skulle motivera till att man anstränga sig ännu mer? (Del i företagets vinst? m.m.)

### Integration – Kooperation och kommunikation

- Hur är arbetsmiljön? (fysisk arbetsmiljö, arbetskamrater, förhållande till chefer/ledare)

- Upplevs en gruppsammanhållning mellan avdelningar/inom och mellan team/inom avdelningen?
- Finns friktion mellan verkstad/produktutvecklare?
- Känner du till vilka företagets övergripande mål är? Kan du relatera till målen?
- Är målen i enlighet med din bild av företaget?
- Finns tillräckligt bra kommunikationskanaler i företaget? (Mellan verkstad/produktutvecklare, medarbetare/chef/ledning)

**Kunskapsflöden – Resurser, information och utbildning**

- Upplevs det att man utvecklas och blir bättre i sitt arbete genom det sätt ni arbetar på? Finns möjlighet att förbättra era kunskaper? (Utbildning, fortbildning)
- Sker utbildning på individnivå eller gruppnivå?
- Upplevs det att utbildning har stärkt/stärker gemenskapen?
- Får alla tillräckliga resurser för att prestera effektivt? (Teknisk, affärsmässig information, andra data och praktiska resurser)

**Processtöd – Ledarskap och stödjande roller**

- Hur upplevs cheferna/ledarna? Är de ett stöd eller styr de för mycket?